



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy stavební firmy  
Processing Strategic Analysis of a Construction Firm

Student: Bc. Michaela Brandysová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Brandysová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Zpracování strategické analýza stavební firmy**  
**Processing Strategic Analysis of a Construction Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace vybrané firmy
  4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2015

*Bc. Michaela Brandysová*

Bc. Michaela Brandysová

### Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za odborné konzultace a čas věnovaný vedení mé diplomové práce. Také děkuji majiteli firmy za jeho ochotu, čas a poskytnuté materiály a informace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Význam a struktura strategické analýzy .....</b>	<b>5</b>
2.1	Vymezení základních pojmů .....	5
2.2	Strategická analýza .....	13
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí .....	13
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí .....	23
2.2.3	Souhrnná analýza .....	27
<b>3</b>	<b>Prezentace vybrané firmy .....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy .....</b>	<b>32</b>
4.1	Metodika práce .....	32
4.2	Vize, poslání, cíle podniku .....	33
4.3	Analýza vnějšího okolí .....	34
4.3.1	PEST analýza .....	34
4.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	46
4.4	Analýza vnitřního okolí .....	48
4.4.1	Analýza vnitřních faktorů firmy .....	48
4.5	Souhrnná analýza .....	51
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	

# 1 Úvod

*„Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitost před tím, než ji vidí ostatní.“*

Theodore Levitt

Tématem této diplomové práce je analýza malé stavební firmy. Jelikož tento živnostník podniká pod svým jménem, nepřeje si, aby bylo jeho jméno pro účely této práce uvedeno. Tomu bude samozřejmě vyhověno. Práce by mu měla být nápomocná pro zorientování se v současné společenské i ekonomické situaci. Ta bezpochyby ovlivňuje živnostníka a nadále jej ovlivňovat bude. Porozumění sobě samé i svému okolí může nasměrovat majitele firmy k tomu, aby lépe využil nabízené možnosti a maximálně eliminoval možné komplikace. Tato práce by k tomu měla být významným příspěvkem.

Stavebnictví patří mezi jedno z nejvýznamnějších odvětví české ekonomiky. Dnešní trh je však přesycen konkurencí. Základem podnikatelského úspěchu je odlišit se od konkurentů a zvýšit efektivnost a konkurenceschopnost. V minulosti firmám vystačilo k jejich činnosti pouze operativní plánování. V dnešní době si vedení podniků začíná uvědomovat potřebu komplexnějšího strategického řízení. Podnik nemůže fungovat, aniž by měl jasnou vizi, své cíle a plán jak tyto cíle naplnit. K tomu, aby mohlo dojít ke splnění definovaných cílů, musí vedení podniku znát jeho přednosti a slabiny. Nestačí se jen udržet na trhu, ale je nezbytné ustavičně hledat nové příležitosti a připravit se na potenciální ohrožení. Právě k tomuto účelu bude využito strategické analýzy, která je důležitou součástí procesu strategického řízení.

Význam strategické analýzy je velmi podstatný, protože může vedení firem poskytnout řadu informací o prostředí, ve kterém se nachází. Na základě těchto informací se pak podniky mohou na trhu lépe orientovat, najít své silné stránky a hledat slabé stránky svých konkurentů a využít je. Firmy, které dobře znají vnější prostředí, nebudou překvapeny jeho vývojem, neboť budou připraveny na potenciální hrozby i příležitosti. Strategická analýza je také východiskem pro formulaci strategie.

**Cílem této práce je zmapovat vnější i vnitřní prostředí vybrané firmy a nalézt faktory, které ji ovlivňují. Na základě jejich zhodnocení vypracovat doporučení pro další rozvoj firmy.**

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

V této části práce budou popsána teoretická východiska týkající se strategického řízení a strategické analýzy.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

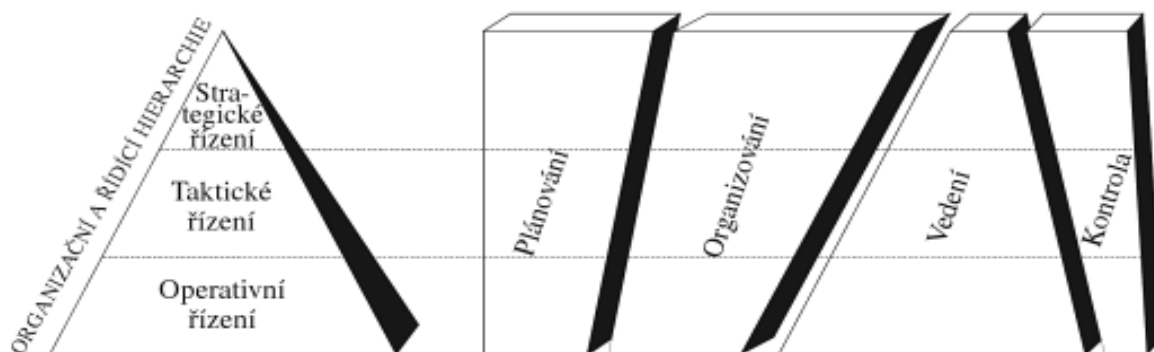
Tržní prostředí klade na společnosti, které v něm působí vysoké nároky. Je tedy jasné, že společnosti, které mají ambice na trhu dlouhodobě prosperovat, se neobejdou bez propracovaného strategického řízení. Úspěch v podnikání podléhá tomu, jak je vedení organizací schopno předpovídat možné tržní příležitosti a řešit potenciální ohrožení.

#### Strategické řízení

Strategické řízení by mělo vycházet z dlouhodobých předpovědí vývoje. Zároveň by mělo zvyšovat kvalitu managementu, zlepšovat komunikaci, motivovat pracovníky a zlepšovat využití omezených disponibilních zdrojů atd. Samozřejmě existují i argumenty proti strategickému řízení, ovšem většina manažerů zahraničních podniků jim nepřisuzuje velkou váhu. Mezi takovéto argumenty proti patří názor, že strategické cíle musí být definovány obecně a důvodem úspěchu organizace nemusí být jen strategické řízení, ale i náhoda či štěstí. Odborníci odhadují, že zhruba za 80 % úspěchu společností stojí strategické řízení. [7]

Strategické řízení zahrnuje všechny základní manažerské činnosti, mezi které je zařazeno plánování, organizování, vedení a kontrola. Tyto činnosti jsou stejné i pro taktické a operativní řízení. Liší se pouze poměr jednotlivých činností na celkové míře kompetencí a odpovědnosti. Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. Struktura činností podle jednotlivých úrovní je naznačena na obr. 2.1

**Obrázek 2.1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení**



Zdroj: [7]



Z porovnání strategického, taktického a operativního řízení vyplývá několik rozdílů. Na strategické úrovni jsou formulovány celopodnikové cíle a strategie, zatímco na taktické a operativní úrovni se tyto cíle dělí na dílčí subcíle. V minulosti bylo strategické řízení praktikováno v dlouhodobějším horizontu na rozdíl od taktického a operačního, které mělo krátkodobější charakter. V dnešní době plné náhlých změn se horizont pro strategické řízení zkrátil. Manažeři v rámci strategického řízení by měli mít celopodnikový rozhled, kdežto práce vedoucích pracovníků na nižších úrovních je spjata s funkcí či profesí. Zda bylo dosaženo strategických cílů lze zjistit až v delším časovém období. Výsledky krátkodobého řízení jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení či nedosažení cílů.

### ***Paradoxy strategického řízení***

Manažeři se v rámci strategického řízení dostávají do rozporu protichůdně působících faktorů, které musejí současně řešit nebo si je mohou časově oddělit. Mezi čtyři způsoby jak zvládat tzv. paradoxy patří [13]:

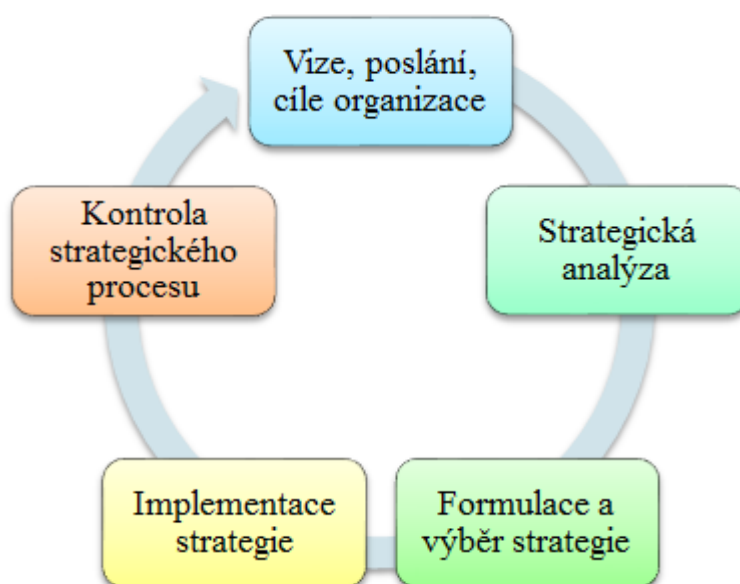
- akceptace a snaha o jejich konstruktivní využití,
- rozdělení do úrovní,
- časové oddělení,
- zavedení nové koncepce.

### ***Proces strategického řízení***

Proces strategického řízení by měl být uskutečňován pomocí předem stanovených navazujících logických kroků a měl by být chápán jako nikdy nekončící koloběh. Celý průběh procesu je znázorněn na obr. 2.2. Počáteční fáze procesu zahrnuje definici poslání, vize a cílů organizace. Na tuto fázi navazuje zpracování strategické analýzy. Na základě výsledků této analýzy je možná formulace a výběr strategie a její následná implementace. Zároveň musí probíhat i kontrola celého procesu, která jako zpětná vazba upozorňuje na možné nedostatky procesu. V realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajícími činnostmi. [7]

Pro lepší pochopení budou rozebrány jednotlivé dílčí kroky a definovány základní pojmy týkající se strategického řízení.

**Obrázek 2.2: Proces strategického řízení**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **1) Vize, poslání, cíle podniku**

**Vize** (z latinského slova „visio“ – zření ve vazbě k budoucnosti, proroctví) představuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku. Je to nejvšeobecnější a koncepční představa o budoucím vývoji a postavení podniku tzn., čeho chce vedení dosáhnout. Pozitivní, idealizovaný obraz budoucnosti. Představuje jeden z motivačních faktorů, vytváří pocit sounáležitosti a je důležité, aby se s ní ztotožnili nejen manažeři, ale i ostatní zaměstnanci organizace. [4]

**Poslání (mise)** vychází z vize, soustředí se na současnost a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik vnímán veřejností. Vymezuje, na jaké aktivity se má podnik soustředit a odpovídá na otázky typu: *Kdo jsme?*, *Kam směřujeme?*. Aby mohlo být poslání efektivní, musí být tržně orientované, realizovatelné, motivující a specifické. Dobře formulované poslání je jednoduché, stručné, vymezuje pole působnosti podniku a na jeho definici se podílí všichni zaměstnanci. Na druhou stranu špatné poslání je napsáno formálně, je dlouhé a buď příliš široce či úzce formulované. I přesto je u českých firem formulace poslání často opomíjena. Lze se s ním setkat spíše u zahraničních firem. Poslání by mělo být umístěno na webových stránkách, ale rovněž i ve výroční zprávě společnosti. V podstatě reprezentuje strategii společnosti v několika málo větách. [4]

**Cíl** podniku je specifikovaný budoucí stav, kterého má být dosaženo v daném čase, místě a za daných, předem stanovených podmínek. Vedení podniku by při formulaci cílů mělo dodržovat základní pravidlo tzv. SMART.

- S** – cíle musí být specifické (zvláštní, originální a konkrétní)  
**M** – cíle musí být měřitelné (kontrola)  
**A** – cíle musí být akceptovatelné (přijatelné pro všechny zaměstnance)  
**R** – cíle musí být realizovatelné (musí mít adekvátní vnitřní zdroje)  
**T** – cíle musí být termínované (časově určené limity dosažení)

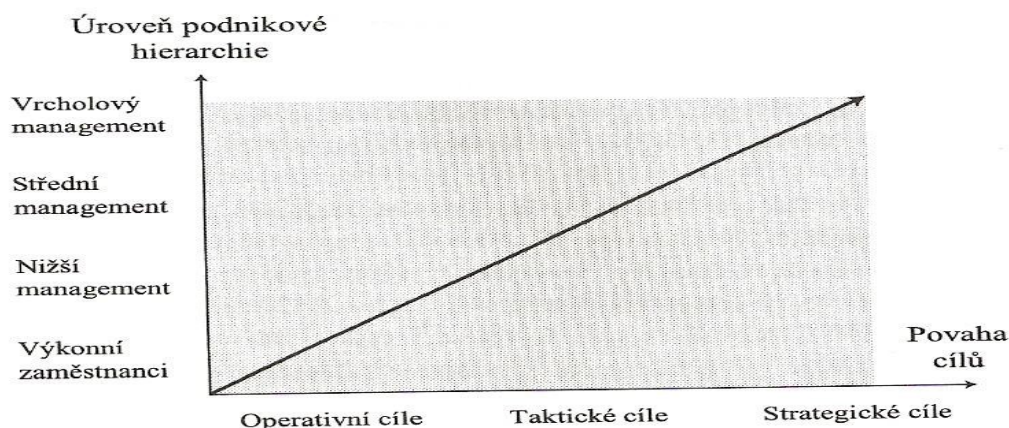
Cíle je možné dělit podle několika hledisek (viz tab. 2.1.). V podniku by zároveň měla platit přímá úměra ve vztahu mezi časovým horizontem pro stanovení cílů a úrovní řízení (viz obr. 2.3).

**Tabulka 2.1: Rozdělení cílů**

<b>Cíle dle času</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- krátkodobé (&lt; 1 rok)</li> <li>- střednědobé (1 až 5 let)</li> <li>- dlouhodobé (5 až 10 let)</li> </ul>
<b>Cíle dle úrovně řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- operativní (konkrétní a uzavřené)</li> <li>- taktické (definovány většinou na rok, otevřené i uzavřené cíle)</li> <li>- strategické (abstraktní, otevřené)</li> </ul>
<b>Cíle dle toho, kdo si je stanovuje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální</li> <li>- skupinové</li> <li>- celopodnikové</li> </ul>
<b>Cíle dle vztahu k jiným cílům</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komplementární (dosahování jednoho vede k dosahování druhého)</li> <li>- konkurenční (vyšší plnění jednoho vede k nižšímu plnění druhého)</li> <li>- protikladné (dosažení jednoho vylučuje dosažení druhého)</li> <li>- indiferentní (plnění jednoho nemá vliv na plnění druhého)</li> </ul>

*Zdroj: Upraveno podle [11]*

**Obrázek 2.3: Úroveň rozhodování v podniku**



Zdroj: [11]

## 2) *Strategická analýza*

Strategická analýza, jakožto primární téma této práce, bude rozebrána detailněji v kapitole 2.2 Strategická analýza.

## 3) *Formulace a výběr strategie*

**Strategie** je nezbytnou podmínkou pro úspěšné fungování a rozvoj podniku. V rámci strategie jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, průběhy jednotlivých operací, nezbytné zdroje a jejich rozmístění pro plnění vytyčených cílů. Strategie připravuje podnik na budoucnost. Za tvorbu a formulování strategie je zodpovědné vedení podniku.

Při formulaci a implementaci strategie lze uplatnit dva přístupy, a to plánovací a přírůstkový. Plánovací přístup spatřuje strategii jako plán, který je formulován a následně implementován. Zatímco přírůstkový přístup vidí strategii jako model podnikových činností, v rámci kterého je strategie formulována a implementována nepřetržitě v malých krocích. [2]

Předpokladem vypracování kvalitní strategie je porozumění principům strategického myšlení. Nejdůležitějšími principy jsou [2]:

- **princip variantnosti** (nutnost vypracování více variant strategií a jejich kompatibilita),
- **princip permanentnosti** (nikdy nekončící proces),
- **princip celosvětového systémového přístupu** (podmínkou je znalost politického, ekonomického, sociálního vývoje ve světě),
- **princip tvůrčího přístupu** (naléhavost vytvoření něčeho nového a kreativního),

- ***princip interdisciplinaryity*** (uplatnění poznatků a metod z jiných vědních disciplín),
- ***princip vědomí práce s rizikem*** (všechna strategická rozhodnutí jsou spojena s rizikem, nutnost vypracování variant řešení rizika),
- ***princip koncentrace zdrojů*** (kvůli omezeným zdrojům, musí být zvoleny prioritní cíle),
- ***princip vědomí práce s časem*** („čas jsou peníze“).

„Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů.“ [7, str. 151]

### **Hierarchie firemních strategií**

Strategie podle hierarchické úrovně je možné rozdělit na podnikatelskou, podnikovou, obchodní a operativní (viz obr. 2.4). Na vrcholu pyramidy se nachází strategie podnikatelská, která tvoří nejjobecnější rámec strategie firmy a je zaměřena na vedlejší efekty činnosti podniku. Druhá úroveň představuje strategii na vrcholové úrovni organizace. Tuto strategii lze dále rozdělit na strategie samostatných podnikatelských jednotek. Každá SBU by měla mít své poslání, definovanou skupinu výrobků a zákazníků, vlastní strategii aj. Nejnižší úroveň reprezentují operativní strategie pro jednotlivá oddělení v organizaci (marketing, výroba, personální oddělení, finance aj.) [5]

**Obrázek 2.4: Hierarchie firemních strategií**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4) *Implementace strategie*

Usiluje-li vedení podniku o to, aby byla implementace a realizace strategie účinná, mělo by se snažit vytvořit tyto předpoklady [7]:

- vytvoření podmínek pro rozpracování strategie pro jednotlivé úrovně řízení,
- vybudování podnikového klima podporující strategické řízení,
- přizpůsobení organizační struktury a systému řízení,
- informování zaměstnanců o úkolech vyplývajících z přijaté strategie,
- kontrola celého procesu strategického řízení.

Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Jako reakce na toto zjištění, vznikl manažerský nástroj **Balanced Scorecard** (dále jen BSC). Za vznikem nástroje BSC stojí společnost Nolan Norton Institute. Tato společnost v roce 1990 sponzorovala roční studii nazvanou Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti. Cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti. Vedoucím této studie se stal David P. Norton a akademickým konzultantem pak byl Robert S. Kaplan. [6]

BSC představuje strategický systém řízení organizace a měření výkonnosti, který prakticky rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů (viz obr. 2.5), do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítko a ukazatele poté poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systémů řízení. Metoda BSC je univerzálně využitelná ve všech odvětvích.

BSC sleduje nejen pokrok při dosahování strategických cílů, ale umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie. Klade vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci zainteresovaných účastníků. Podcenění komunikace je jedním ze základních příčin neúspěchu při implementaci BSC. [28]

**Obrázek 2.5: Balanced Scorecard**



*Zdroj: Upraveno podle [6]*

BSC staví celkem na čtyřech různých oblastech, mezi něž se řadí finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Pro každou z výše zmíněných oblastí se vytvoří dílčí hodnotící ukazatele související s cíli a strategií společnosti. Důležité je přitom správná konstrukce každého z ukazatelů.

Projekt zavedení BSC do praxe lze řešit interně vytvořením speciálního BSC projektového týmu či externě za pomoci poradce. V praxi je nejčastější kombinace obou přístupů. Zavedení lze realizovat za 12 až 18 měsíců. Zavedení BSC zahrnuje 5 fází. [6]

- *Fáze 1:* Rámec a plánování – ustanovení projektového týmu, tvorba projektového a komunikačního plánu
- *Fáze 2:* Vyjasnění strategie – formulace strategie a vytvoření strategické mapy
- *Fáze 3:* Tvorba BSC
- *Fáze 4:* Implementace BSC – pilotní provoz
- *Fáze 5:* Život BSC – integrace BSC do systému řízení výkonnosti

## **5) *Kontrola strategického procesu***

Jak již bylo zmíněno, proces strategického řízení nikdy nekončí. Je nutné, aby docházelo průběžně ke kontrole a vyhodnocování dosažených výsledků strategie. Na základě těchto výsledků se může strategie upravit nebo dokonce úplně změnit

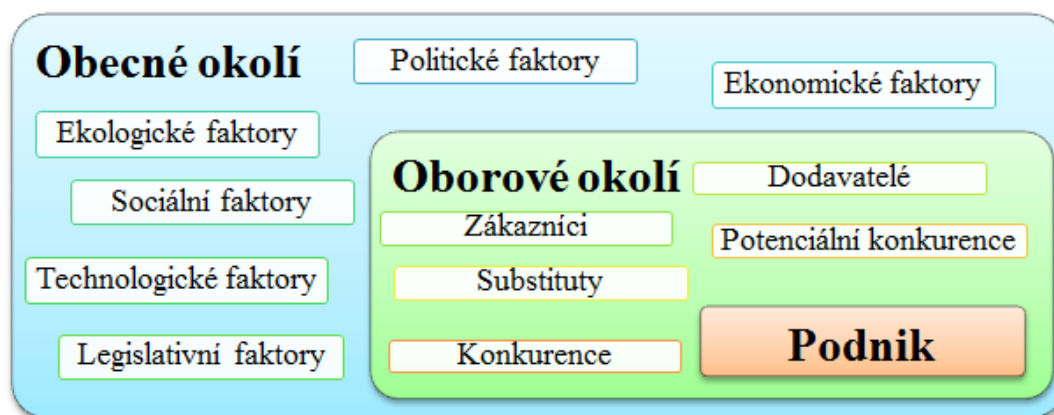
## 2.2 Strategická analýza

Strategická analýza představuje důležitou součást tvorby strategie podniku. Umožňuje vedení organizace si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má podnik příležitosti na trhu, na co by si mělo dát vedení organizace pozor a kam by mělo směřovat svůj zájem do budoucna. Analýza nejčastěji začíná externí analýzou makroprostředí a mezoprostředí a pokračuje interní analýzou. Získané informace se shrnují a vyhodnocují v rámci souhrnné analýzy.

### 2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Externí analýza diagnostikuje okolí podniku, které se dělí na makroprostředí (obecné okolí) a mezoprostředí (oborové okolí). Strukturu vnějšího prostředí znázorňuje obr. 2.6. S rozvojem vědy, technologií, informačních systémů aj. se rozsah a význam okolí podstatně rozšiřuje. Globalizace vede k celosvětovému vývoji a propojenosti světa. Okolí podniku je tedy značně proměnlivé. Na základě těchto důvodů by měla mít externí analýza široký rozsah.

Obrázek 2.6: Okolí podniku



Zdroj: Upraveno podle [10]

Aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Pokud se vedení podniku podaří dosáhnout souladu mezi strategií a okolím, je možné dospět k lepším výsledkům v podnikání a maximalizovat výkonnost firmy. Podmínkou je ovšem pochopení konkurenceschopnosti podniku jeho vedením. Manažeři musí být schopni odhalit příležitosti, které se pro podnik na trhu vytvářejí a zároveň předvídat ohrožení, která mohou vést k úpadku podnikání. [2]



Tato část strategické analýzy je základním východiskem pro určení strategických cílů a samotné strategie podniku. Zkoumá faktory, které by mohly mít vliv na strategické postavení podniku na trhu. Současně by měla být zaměřená na odhalení budoucího vývoje a vývojových trendů. Velkou hodnotu mohou mít informace o trendech životního cyklu zákazníků, o trendech vývoje technologií, podnikatelských plánech investorů či dlouhodobých záměrech a logice tvorby ekonomických zákonů. Výsledkem externí analýzy je určení příležitostí a ohrožení podniku. Zdroje informací pro tuto analýzu zahrnují média, internet, výroční zprávy, strategické studie, průzkumy a prognózy aj. [11]

### ***Analýza makroprostředí***

Makroprostředí leží mimo dosah vlivu podniku, a proto jej podnik nemá prakticky možnost ovlivnit. Na každý podnik působí vlivy makroprostředí odlišným způsobem. Podniky se však mohou připravit na určité varianty vývoje, podle kterých pak mohou reagovat na měnící se podmínky v okolí. Diagnostika makroprostředí se nejčastěji provádí pomocí metod PEST, 4C, QUEST. V rámci této analýzy může vedení podniku využít také metodu tvorby scénářů. Pro účel této práce bude podrobněji rozebrána metoda PEST.

### **PEST**

Název PEST pochází z angličtiny a je odvozen z názvu základních faktorů, které jsou analyzovány touto metodou. Jedná se o faktory **P**olitical (politicko-právní), **E**conomical (ekonomicko-hospodářské), **S**ocial (sociálně-kulturní) a **T**echnological (vědeckotechnologické). Existují i upravené verze této analýzy například PESTLE, SLEPT, PESTLIED. V těchto verzích jsou přidány faktory legislativní, ekologické, etické, mezinárodní a demografické. Jednotlivé faktory se mohou lišit podle odvětví či situace podniku. Výběr varianty písmen závisí na účelu, pro který tuto analýzu děláme. Výhodou je jednoduchost metody, ovšem nevýhodou může být opomenutí nějakých faktorů či nemožnost získání informací. Postup v rámci této analýzy zahrnuje šest kroků [11]:

- stanovení cíle, kterého je nutné dosáhnout,
- výběr varianty faktorů,
- získání informací,
- zjištění míry ovlivnitelnosti faktorů,
- zhodnocení faktorů,
- upřesnění cíle.

## ***1) Politické faktory***

Nejen podniky, ale i národní ekonomika je silně ovlivňována celkovou politickou stabilitou země. Politická stabilita je jedním z faktorů, které mohou přivést nové investory na národní trh a tím umožnit ekonomický rozvoj. Stát je rovněž významným spotřebitelem i zaměstnavatelem. Ve vymezených oblastech může stát kontrolovat trh například regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž aj. Příležitostmi, které jsou vytvářeny aktivitami státu, jsou ochrana domácích producentů, podpora exportu či vytváření poptávky a vládních projektů. Hrozby plynoucí z aktivit státu souvisejí především s různými právními omezeními. Příležitostí a zároveň ohrožením podniků může být například členství v EU. Dalším významným faktorem je hospodářská politika státu, která má podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Zodpovídá za školství, zdravotnictví a sociální oblast. [7]

Do skupiny politických faktorů lze zařadit stabilitu vlády a stabilitu politického prostředí země, ekonomickou politiku vlády, podporu zahraničního obchodu, výdaje vlády, členství v mezinárodních organizacích (EU, OSN, NATO), vztah se zahraničím. [10]

## ***2) Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory ovlivňují podniky klíčovým způsobem. Vycházejí z ekonomické podstaty a ekonomického rozvoje. Při rozhodování jsou podniky silně usměrňovány vývojem makroekonomických ukazatelů. Základními makroekonomickými indikátory jsou [2]:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- míra inflace.

*Míra ekonomického růstu* - Ekonomický růst má přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb. Díky něho mohou podniky lépe odolávat tlaku ze strany konkurence, a to formou rozšíření své působnosti na základě zvýšené spotřeby. Opakem je ekonomický pokles vedoucí k omezení spotřeby.

*Úroková míra* – Úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku. Zároveň ovlivňuje skladbu kapitálové struktury podniku. Může být jednak hrozbou, ale i příležitostí. Pokud si podnikatelé na svoje podnikání vypůjčují finanční prostředky, může se pro ně stát růst úrokové míry hrozbou a pokles příležitostí. Úroková míra determinuje kapitálové náklady pro podniky.

*Směnný kurz* – Kurz koruny je definován jako poměr koruny k jednotce zahraniční měny. Směnný kurz je klíčovým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost domácích výrobků na zahraničních trzích. Dochází-li ke znehodnocení, tzn., že koruna oslabuje vůči jiným měnám je tato situace vhodná pro exportéry. Opakem je zhodnocení měny, které zvýhodňuje importéry, jelikož zahraniční zboží se stává levnějším.

*Míra inflace* – Inflace označuje nárůst všeobecné cenové hladiny. Míra inflace je schopna destabilizovat ekonomiku. Zpomaluje ekonomický růst, zvyšuje úrokovou míru. Vysoká míra inflace může rovněž ovlivnit investiční činnost v zemi, a tím zbrzdí ekonomický rozvoj.

Důležitou roli hrají faktory jako je trend HDP, množství peněz v oběhu, spotřeba, výše investic a cena, dostupnost energie, daňová politika, nezaměstnanost, průměrná mzda aj.

### **3) Sociální faktory**

Sociální faktory mohou jednak ovlivňovat poptávku (spotřeba zboží a služeb), ale na druhé straně i nabídku (podnikavost, pracovní motivace). Sociální a s nimi spojené demografické faktory reflektují vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Důležitou roli mezi těmito faktory mají obzvláště společensko-politický systém, hodnoty a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, zdravotní stav, vzdělanost, demografická struktura populace, změna rodinné struktury, mobilita, rozdělení příjmů, využívání informačních technologií a sociálních sítí atd. [10]

### **4) Technologické faktory**

Podstatným faktorem pro existenci podniků je neustále zdokonalování technologií, nové inovace a vynálezy. Zásadními inovace v průběhu času byly vynálezy laseru, jaderných elektráren, počítačů, biotechnologií, robotů aj. Neustálým zdokonalováním podniky předejdou zastarávání. Klíčovým činitelem v této oblasti je předvídání vývoje technického rozvoje. Investice do technologického rozvoje jsou nezbytností, ale zároveň mohou vést i k riziku, že nové vynálezy nezajistí návratnost vložených prostředků či nebudou uznány spotřebiteli. Růst tempa technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobku. Změny v této oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí podniku. [7]

Je třeba brát v úvahu i to, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, zda je věda a výzkum podporován vládou, zda má zákazník nějaké výhody plynoucí z inovací, a jaké jsou nové metody a techniky práce.

### **5) Legislativní faktory**

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existence zákonů a právních norem determinuje prostor pro podnikání, upravuje samotnou podnikatelskou činnost a může ovlivnit rozhodnutí o budoucnosti podniku. Legislativní faktory se mohou překrývat s oblastí politickou a v některých případech se tyto dvě oblasti slučují v jednu.

Legislativní omezení mohou způsobit limitaci pro potenciální strategické možnosti podniku. Takovými omezeními jsou antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenová politika, ochrana domácích podnikatelských subjektů, daňová politika, zákon o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, obchodní zákoník či regulace v oblasti znečišťování ovzduší apod. [2]

### **6) Ekologické faktory**

Každá země má jiné priority co se týče oblasti životního prostředí. Rozhodne-li se vedení podniku rozšířit svou činnost do jiných zemí, je nezbytné zjistit, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí. Především by měly být sledovány trendy jakožto ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadu a recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití, vliv výroby na životní prostředí aj. [10]

Ekologické faktory rovněž mají vliv na výrobní technologie a rozmístění výrobních jednotek. Vlivem těchto faktorů byl v posledních letech zaznamenán vzrůstající tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Je třeba si uvědomit, že životní prostředí je hrozbou i příležitostí pro podnikání. Důkazem je výroba filtračních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadu či objevování nových alternativních zdrojů energie (větrné a solární elektrárny). [7]

Po vypracování důkladného seznamu všech skupin faktorů pro konkrétní podnik nastává stěžejní krok celé analýzy a tím je vyhodnocení. Podstatné je správně určit nejvýznamnější faktory. Na základě těchto nejvýznamnějších faktorů lze odhadnout, kam se podnik bude v budoucnosti ubírat.

#### 4C

Pojmenování této metody vychází z anglických názvů čtyř skupin faktorů, které jsou zkoumány – **C**ustomers (zákazníci), **C**ountry (národní specifika), **C**osts (náklady) a **C**ompetitors (konkurence). Tato metoda slouží k analýze globálních ale i lokálních trendů. Nejčastěji se používá při rozhodnutí o vstupu na nový domácí či zahraniční trh. [1]

*Customers* – hodnota pro zákazníky, preference zákazníků, globální a lokální specifika

*Country* – celní bariéry, ochranná politika, odlišné kulturní normy

*Costs* – náklady na zřízení pobočky, na marketing, na dopravu

*Competitors* – globální a místní konkurence

#### QUEST

Název QUEST pochází ze zkratky anglického názvu metody **Q**uick **E**nvironmental **S**canning **T**echnique. Metoda umožňuje rychlé získání informací o faktorech majících vliv na strategické rozhodování. Využívá se u problémových projektů, kdy jsou za pomoci expertů hodnoceny prvky, které pozitivně nebo negativně působí na projekt. Výhodou je nenákladnost a rychlé zpracování. Nevýhodou je zkreslení informací a nevhodný výběr odborníků. [8]

#### Metoda tvorby scénářů

„Scénář je určitý vnitřně logicky skloubený pohled na to, jak by se mohla vyvinout situace v budoucnosti.“ [7, str. 69]

Prostřednictvím metody tvorby scénářů je management schopen simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Při tvorbě scénářů dochází k využití metody extrapolace trendů, která vychází z předpokladu, že dosavadní trendy vývoje se budou opakovat i v budoucnu, což ovšem nemusí platit vždy. [7]

Klíčovými výhodami metody scénářů jsou napomáhání organizaci být pohotovější, stimulace myšlení o budoucnosti, snížení rizika, vytvoření základny pro rozhodování. Problémy spojenými s využitím této metody mohou být nedostatek účasti a závazků vedení, nedostatek intuice při implementaci scénáře, složitá implementace, nepochopení účelu scénáře aj. [10]

## ***Analýza mezoprostředí***

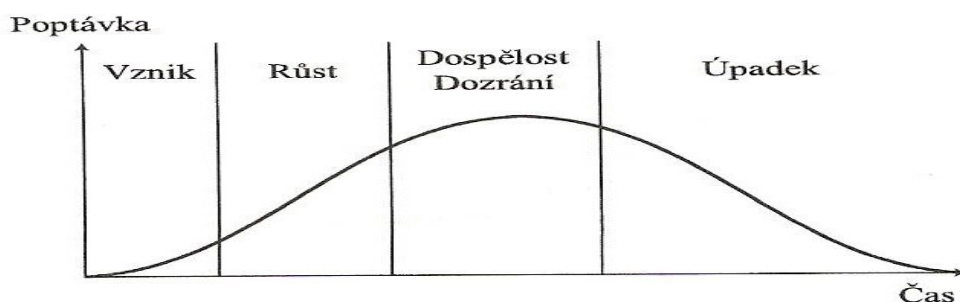
Mezoprostředí tvoří oborové okolí (odvětví) zahrnující zákazníky, dodavatele, konkurenty, substituty či potenciální konkurenty. Obtížným problémem v průběhu rozboru mezoprostředí bývá definování relevantního odvětví, které představuje skupinu podniků, které na trhu nabízejí obdobný produkt. Mezi základní charakteristiky odvětví patří velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst a fáze životního cyklu trhu, počet konkurentů, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobní inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku aj. Struktura odvětví má vliv na pravidla konkurenční hry a výběr strategie. Největší efekt sil a faktorů, které působí na odvětví, mají hybně změnotvorné síly. V rámci analýzy dochází k identifikaci těchto sil a odhadu jejich dopadu na odvětví. Nejčastějšími silami jsou změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání výrobku, výrobní inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup či odchod velké společnosti, rostoucí globalizace, změny v nákladové efektivnosti aj. Faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví, jsou velikost trhu, růstový potenciál, fáze životního cyklu trhu, struktura odvětví, hybné změnotvorné síly, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, konkurenční boj v odvětví, legislativní a politické regulace aj. [11]

Metodami rozboru mezoprostředí jsou analýza životního cyklu odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza konkurenceschopnosti nebo analýza konkurence.

### **Analýza životního cyklu odvětví**

Všechna odvětví lze charakterizovat určitými trendy a vývojovými tendencemi. Tyto změny analyzuje model životního cyklu odvětví (viz obr. 2.7). Tento cyklus je navázán na vývoj poptávky a je rozdělen do pěti fází: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek. [11]

**Obrázek 2.7: Životní cyklus odvětví**



Zdroj: [11]

### Porterův model pěti konkurenčních sil

Základ konkurence v odvětví zkoumá analýza konkurenčních sil. Ta je orientována na rozbor konkurenční situace, zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu a na akce a reakce konkurentů. Významným a často používaným nástrojem této analýzy je Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obr. 2.8). Předpokladem modelu je myšlenka, že strategická pozice podniku je ovlivňována působením pěti základních faktorů [9]:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- rivalita podniků v rámci prostředí - konkurenti v odvětví.

**Obrázek 2.8: Porterův model pěti konkurenčních sil**



*Zdroj: Upraveno podle [9]*

Pokud je působení těchto pěti sil v některých odvětvích silné, pak tato odvětví nejsou pro podnikatele atraktivní. Bude v nich příliš velká konkurence a tlak, tudíž bude obtížné dosáhnout zisku. [5]

### ***1) Vyjednávací síla zákazníků***

Zákazníci reprezentují jednu ze zájmových skupin podniku a mohou si vynutit některé výhody, jako např. lepší kvalitu, výhodnější úvěrové či platební podmínky.

Silná pozice zákazníka vůči podniku je dána velikostí jeho poptávky po výrobcích podniku, možností přesunutí se ke konkurenci a dostupností informací o tržní ceně, nabídce a poptávce. Silní kupující znamenají pro podnik hrozbu v případě tlaku na výši ceny, úroveň kvality a servisu. Slabí kupující jsou příležitostí ke zvýšení cen a tím zabezpečení vyššího zisku pro podnik. [2]

### ***2) Vyjednávací síla dodavatelů***

Významnou součástí podnikatelského procesu jsou vedle zákazníků i dodavatelé. Jejich tlak na zvýšení ceny a tím snížení zisku nakupujících se odvíjí od několika faktorů, kterými jsou například velikost nabídky dodavatele na daném trhu, nízká důležitost zákazníka pro dodavatele, jedinečnost výrobku dodavatele, nedostupnost tržních informací, obtížné uskutečnění zpětné integrace zákazníkem (samostatná výroba zboží zákazníkem), neexistence substitutů aj. [10]

### ***3) Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví***

Potenciální konkurencí jsou podniky, které zatím v daném odvětví nekonkurují, ale mohou se konkurenty stát. Tato hrozba má vliv především na ziskovost v oborovém okolí. Závažnost ohrožení plynoucí ze vstupu nových konkurentů závisí na vstupních bariérách do odvětví a očekávané reakci ostatních konkurentů. Vstupními bariérami jsou úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření.

### ***4) Hrozba substitutů***

Substituty jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Konkurenční síla substitutů vychází z jejich ceny, kvality a výkonu. Dalším faktorem mohou být náklady zákazníků na přechod k substitutům. Sledováním růstu prodeje substitutů a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků je možné posoudit sílu substitutů.



### **5) Rivalita podniků v rámci prostředí - konkurenti v odvětví**

Nejvýznamnější konkurenční sílu tvoří konkurence v rámci odvětví. Konkurenční boj může mít různou intenzitu a formu. Několik faktorů majících vliv na velikost rivality [11]:

- počet a velikost konkurenčních podniků,
- míra růstu trhu (čím větší míra růstu, tím menší rivalita),
- vysoké fixní náklady (kapitálově náročná odvětví),
- diferenciací produktů (nízká diferenciací umožňuje snadný přechod ke konkurenci),
- výstupní bariéry z odvětví (podniky musí zůstat v odvětví i při poklesu poptávky),
- globální zákazníci (snaha podniků získat globální konkurenční výhodu).

### **Analýza konkurenceschopnosti**

Metoda odhaluje klíčové faktory úspěchu, které jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti v odvětví. Mohou se vztahovat k technologii, marketingu, distribuci, organizačním schopnostem aj. Identifikace těchto faktorů lišících se v každém odvětví je jedním ze strategických úkolů. V rámci této metody je často užíván benchmarking. Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s ostatními za účelem zlepšování vlastních aktivit. [11]

### **Analýza konkurence**

Konkurence má zásadní význam pro volbu konkurenční strategie. Základními kroky této analýzy jsou identifikace současné a potenciální konkurence a analyzování jejich budoucích cílů a konkurenčních strategií. Na základě těchto informací je vypracován konkurenční profil nejbližších konkurentů, který slouží k určení jejich konkurenčních výhod. Všechny tyto znalosti o konkurenci vedou k předpovídání pravděpodobných reakcí konkurentů. Analýza by měla získat odpovědi na tyto otázky [11]:

- Uvádí konkurence nové produkty?
- Jaký obraz vytváří o svém podniku?
- Jaké má cílové trhy a podíl na trhu?
- V čem si konkurujeme? (cena, kvalita, služba aj.)
- Jak je konkurence zadlužená?
- Jaká je její reklamní strategie?

### **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení současného stavu podniku. Tato část slouží k určení silných a slabých stránek podniku. V rámci diagnostiky podnikového prostředí jsou identifikovány strategické způsobilosti, které podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci specifických předností podniku, které jsou základem konkurenční výhody. [11]

Metodami využívanými k interní analýze podniku jsou McKinsey 7S, analýza hodnotového řetězce, analýza vnitřních faktorů podniku a finanční analýza.

#### **McKinsey 7S**

Nástroj známý již od 70. let 20. století slouží ke zhodnocení kritických faktorů organizace. Název vychází z anglických názvů těchto sedmi faktorů: Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy), Style (styl řízení), Staff (zaměstnanci), Skills (schopnosti) a Shared values (sdílené hodnoty). Rozděluje faktory do dvou skupin na měkké a tvrdé prvky. Tvrdými prvky, které jsou snadněji určitelné a je možné je přímo měnit, jsou strategie, struktura a systémy. Měkkými prvky hůře ovlivnitelnými a identifikovatelnými jsou styl řízení, zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty. [10]

#### **Analýza hodnotového řetězce**

Metoda pomáhá zjistit, kde se v podniku nachází největší přidaná hodnota. V rámci této analýzy jsou činnosti v podniku rozděleny na primární a podpůrné. Primární činnosti se zabývají fyzickou výrobou výrobku, jeho prodejem, dodáním zákazníkovi a následným servisem. Podpůrné činnosti napomáhají primárním a řadí se mezi ně například nákupní činnost, výzkum a vývoj, personální činnost aj. Vedení podniku by mělo usilovat o získání specifických předností, které zvyšují příspěvek k tvorbě zisku a to hlavně u primárních činností, které lze nalézt ve výrobě a marketingu. Mít specifické přednosti v hodnototvorné činnosti znamená, že je tato činnost zajištěna s nižšími náklady než u konkurence. Což vede k vyššímu zisku. [2]

## **Analýza vnitřních faktorů**

Analýza vnitřních faktorů představuje velmi náročný úkol. Její orientace musí být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku. Dotýká se celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Logickým vyústěním analýzy je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody. K lepšímu pochopení využívá pavučinový graf, ze kterého lze vyčíst, která z oblastí je nejsilnější tzn., že v ní má podnik nejlepší pozici. Jednotlivými dílčími faktory jsou [7]:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory marketingové a distribuční,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

## ***Faktory vědecko-technického rozvoje***

Vědecko-technický rozvoj napomáhá při tvorbě konkurenčních výhod podniku. Vede k vytvoření nového výrobku, zlepšení současného výrobku a ke zlepšení výroby, což může umožnit získání nákladových výhod. Jednotlivými stádii rozvoje jsou základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializace. Existují tři obecné přístupy k vědecko-technickému rozvoji [9]:

- *ofenzivní inovátoři* – menší, většinou do oboru nově vstupující, podniky
- *defenzivní následovníci* – největší podniky v oboru
- *defenzivní imitátoři* – obory s jednoduchými technologiemi a pomalejšími změnami

Význam vědecko-technického rozvoje může být pro úspěch různých podniků odlišný. V posledních dvou desetiletích vykazoval intenzivní dynamiku rozvoj japonských firem, které se z imitátorů přeměnily na inovátory. [9]

Výzkum a vývoj může být prováděn samotnými zaměstnanci podniku, prostřednictvím licencí, spoluprací na projektech nebo spoluprací s vysokými školami. Cílem výzkumu a vývoje je možnost podniku lépe a rychleji uspokojit potřeby zákazníka než konkurence.

### ***Faktory marketingové a distribuční***

Významnost marketingových faktorů je pro různé druhy podniků odlišná. Odvíjí se od povahy produktu a počtu zákazníků. Podstatou roli v této oblasti má marketingový mix, jakožto soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů. Faktory marketingového mixu jsou označovány 4P, což je zkratka anglických názvů **P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (místo a distribuce), **P**romotion (propagace). Správné pojetí tohoto nástroje dovoluje podniku lépe reagovat na změny preferencí a potřeb zákazníka, anebo je dokonce předvídat. Hlavní vlastností produktu musí být jeho atraktivita spojená s kvalitou, značkou, balením, designem, zárukami a servisem. Cena, jakožto oběť nutná k získání produktu, by měla vycházet z hodnoty pro zákazníka. Podstatným krokem týkajících se místa je rozhodnutí o výběru distribučních cest, umístění podniku, pokrytí trhu a způsobů zásobování. Propagace je nutná nejen při uvádění nového výrobku na trh, ale také pro udržování a zlepšování jejich pozice na trhu. Mezi nástroje propagace patří reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. V současné době spojené s rozvojem informačních technologií je kladen důraz i na internetový marketing. [9]

### ***Faktory výroby a řízení výroby***

Při analýze těchto faktorů by měla být zkoumána následující kritéria určující vývoj v dané oblasti [7]:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit,
- flexibilita výroby,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- účinnost a hospodárnost výrobních zařízení,
- dostupnost a hospodárnost energií, surovin, polotovarů aj.,
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob.

### ***Faktory podnikových a pracovních zdrojů***

Analýzou těchto faktorů je zjišťováno, zda má podnik správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jaké jsou pracovní podmínky, a jaké má vztahy podnik se vzdělávacími institucemi. Každý podnik potřebuje zaměstnance loajální, dobře vyškolené, ochotné se učit, motivované a dobře informované.

Analýza zdrojů by neměla být pouhým seznamem zdrojů, ale i popsáním jejich využití a vazeb mezi nimi. Zdroje podniku se dělí do čtyř skupin, a to na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. *Hmotné zdroje* představují stroje a zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Kromě základních charakteristik je nutné znát i jejich výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost či kvalitu výstupu. *Nehmotné zdroje* zahrnují nejrozličnější patenty, licence, know-how, goodwill nebo značku. Klíčovými ukazateli jsou například počet patentů, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji aj. *Lidské zdroje* patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je i rozpoznání potřeb zaměstnanců, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. *Finanční zdroje* zahrnují vlastní a cizí zdroje ovlivňující finanční strukturu a stabilitu podniku. [11]

### ***Faktory finanční a rozpočtové***

Významem analýzy této oblasti faktorů je zhodnocení finančního zdraví podniku a posouzení reálnosti navrhovaných strategií z finančního hlediska. K diagnostice finančního zdraví podniku slouží finanční analýza.

Primárním smyslem finanční analýzy je komplexní rozbor úrovně finanční situace podniku, posouzení vyhlídek do budoucna a příprava opatření vedoucích ke zlepšení situace podniku. Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku a jeho konkurenceschopnosti. Finanční analýza se provádí v zájmu podnikového managementu (finanční plánování), akcionářů (vyplácení dividend), věřitelů (bonita firmy). Údaje z finanční analýzy využívají také investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, státní orgány, analytici, účetní a daňoví poradci, burzovní makléři, veřejnost apod. Základní zdroje informací pro finanční analýzu jsou [3]:

- *finanční informace* - (účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace),
- *kvantifikovatelné nefinanční informace* - (firemní statistika produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, interní směrnice),
- *informace nekvantifikovatelné* - (zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, nezávislá hodnocení, prognózy).

Pro potřeby rozboru účetních výkazů lze použít dva základní metodické postupy [3]:

- *procentní rozbor* - podíly jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech a pasivech nebo podíl jednotlivých údajů výsledovky k tržbám,
- *poměrové ukazatele* - analýza soustav vybraných ukazatelů vypočítaných jako poměr jednoho nebo několika údajů k jiné položce nebo skupině z účetních výkazů (ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity, kapitálového trhu).

### 2.2.3 Souhrnná analýza

Smyslem strategické analýzy je odhalení příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí podniku a silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí podniku. Syntézou všech provedených analýz vzniká tzv. SWOT analýza (viz obr. 2.9). Její název je tvořen zkratkou z anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). SWOT, jakožto základní nástroj strategického managementu, donutí vedení podniku přemýšlet o tom, co ovlivňuje podnikání. Nejčastěji je SWOT používána přípravě či změně strategie společnosti, protože díky ní lze jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází. Často je žádanou součástí nejrůznějších dokumentací projektů, studií proveditelnosti apod.

Autorem této analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v 60. letech 20. století. V této době vedl výzkumný projekt na univerzitě Stanford, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. SWOT analýzu nelze zpracovávat jako samostatný nástroj, ale je nutné k jejímu naplnění provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. [27]

**Obrázek 2.9: SWOT analýza**

	<b>Pomocné pro dosažení cíle</b>	<b>Škodlivé pro dosažení cíle</b>
<b>Vnitřní původ</b>	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Vnější původ</b>	Příležitosti	Hrozby

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Níže jsou popsány jednotlivé charakteristiky SWOT analýzy. [12]

### ***Silné stránky***

Co organizace dělá správně? V čem je, na rozdíl od jiných, dobrá? Poskytuje výjimečné prodejní podmínky? Může těžit ze situace, v níž se nachází, ze svého podílu na trhu, ze zájmu veřejnosti? K silným stránkám může patřit mimořádně kvalitní pracovní síla, komerčně výhodný pronájem, vlastnictví patentů nebo technických poznatků.

### ***Slabé stránky***

Co organizace nezvládá? Sleduje rozvoj? Jsou její podmínky ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je zranitelná? K typickým slabým stránkám patří např. stárnoucí vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

### ***Příležitosti***

Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Vznikají nové trhy? Existují předpoklady pro razantní růst poptávky? Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky? Umožnilo by kolísání směnného kurzu nebo snížení úrokových sazeb získat lepší pozici v konkurenčním boji?

### ***Hrozby***

Jaké hrozby vnější prostředí přináší? Je možné, že se trh ocitne v recesi? Je odvětví v útlumu? Snižuje se potenciál pro diverzifikaci? Je organizace ve větší míře ohrožována vandalismem, zločinností, terorismem?

Proces tvorby SWOT začíná výběrem zaměření, za jakým účelem je tato analýza prováděna. Dále je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Dalším krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů v rámci jednotlivých skupin a nalezení společných vazeb. Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce, kde jsou v řádcích jednotlivé faktory. Těmto faktorům jsou přiděleny body a váhy na určené stupnici. Následně dojde k vynásobení bodů a vah a jejich součtu. Součet se dělí počtem faktorů. Výsledek ukazuje, zda převládají silné stránky, slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. [2]

Z provedené SWOT analýzy vyplývají čtyři možné strategie (viz obr. 2.10). [11]

**Strategie (SO)** - maxi-maxi - maximalizuje silné stránky i příležitosti

Jedná se o nejvíce žádanou a nejpříznivější strategii, kdy se podnik setkává s příležitostmi z okolí a zároveň je schopen uplatnit i své silné stránky, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem je růstově až agresivně orientovaná strategie.

**Strategie (WO)** - mini-maxi - minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti

Podnik v této situaci má mnoho tržních příležitostí, ale současně i hodně slabých míst. Strategie nazývaná turnaround strategií spočívá v maximalizaci příležitostí, které povedou k eliminaci slabých míst.

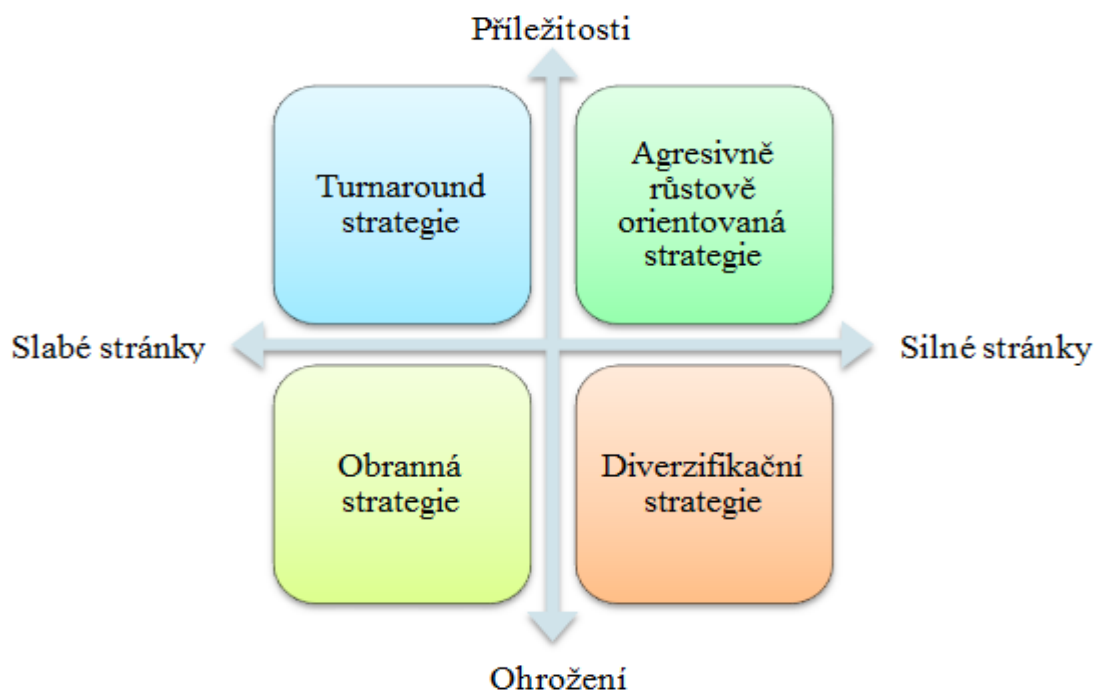
**Strategie (ST)** - maxi-mini - maximalizuje silné stránky a minimalizuje hrozby

Silné stránky jsou podrobeny nepřízní hrozeb z okolí. Vhodným řešením této situace je využití silných stránek k přeměně hrozeb v příležitosti. Strategie bývá nazývána diverzifikační.

**Strategie (WT)** - mini-mini - minimalizuje slabé stránky i hrozby

Nejméně příznivá strategie s převažujícími slabými stránkami a hrozbami z okolí. Jedná se o strategii obrannou, která se snaží minimalizovat slabé stránky a rizika.

**Obrázek 2.10: Strategie vyplývající ze SWOT**



Zdroj: Upraveno podle [11]



### **3 Presentace vybrané firmy**

V této práci je analyzována stavební firma se sídlem v Moravskoslezském kraji. Presentace analyzovaného podnikatele je z důvodu jeho anonymity mírně omezena, jelikož nebude možné uvést jeho jméno a kontaktní údaje týkající se jeho živnosti. Seznámení se s podnikatelem bude rozděleno do pěti částí – vzdělání, založení živnosti a počátek podnikání, hledání nových příležitostí, práce na veřejné zakázce, současná situace.

#### **Vzdělání**

Majitelem této firmy je mladý podnikatel, který se inspiroval prací svého otce a po jeho vzoru se vydal stejnou cestou. Tu započal studiem na Střední škole technických oborů v Havířově v oboru instalatér.

Již během studia získával cenné zkušenosti během povinné praxe. Tu absolvoval u svého otce, který v něm vzbuzoval zálibu v tomto řemesle. Školu dokončil s červeným výučním listem a vyznamenáním.

Podle vyučujících i svých studijních výsledků byl dobrým kandidátem pro další nástavbové studium zakončené maturitní zkouškou. Ovšem touha po finančním osamostatnění se od rodičů převládla a v dalším studiu nepokračoval.

#### **Založení živnosti a počátek podnikání**

Místo toho si stejně jako jeho otec založil vlastní živnost. Zvolené živnosti jsou jednak řemeslné, ale i volné. Řemeslnou živnost představuje vodoinstalatérství a topenářství a volnou živností je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – konkrétně přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti.

V prvních měsících samostatné činnosti se snažil navázat na dobrou pověst svého otce a využíval jeho dlouhodobě získávaných pracovních kontaktů. V začátcích svého podnikání se věnoval především vodoinstalatérství a topenářství. Nejčastějšími zakázkami byly rekonstrukce instalací v bytech a realizace nových instalací v novostavbách.

Postupem času mu však tyto činnosti nepřinášely dostatečné pracovní uspokojení a z tohoto důvodu začal vyhledávat na trhu možné potenciální příležitosti pro rozvoj svého podnikání.

## **Hledání nových příležitostí**

Během realizace zakázek v nově budovaných rodinných domech se při komunikaci se zákazníky dozvídal, že poměrně častým problémem je nedostatek firem, které nabízejí zemní práce malým odběratelům. Mezi takové zemní práce patří například tvorba zpevněných ploch a komunikací, terénní úpravy, výkopy základů pro stavby domů apod.

Tento fakt se stal impulzem pro rozhodnutí o rozšíření nabízených služeb. Využil tedy svých naspořených finančních prostředků pro zakoupení staršího kolového rypadla. Aby mohl toto rypadlo obsluhovat sám, byl nucen udělat si strojní průkaz.

Díky svému talentu se toto rypadlo rychle naučil ovládat. Jeho již dřívější kontakty mu pomohly při získávání nových zakázek v oblasti zemních prací. Netrvalo dlouho a i v této oblasti získal dobré jméno.

## **Práce na veřejné zakázce**

Postupem času se při vykonávání jednotlivých zakázek dostal do kontaktu s osobou pracující ve firmě provádějící výstavbu kanalizací. Po kvalitně odvedené práci, které byla tato osoba svědkem, byla nabídnuta mladému podnikateli možnost spolupráce na zakázkách většího rozsahu. Ta by byla realizovaná formou poskytování zemních prací při stavbě inženýrských sítí.

Práci na větší zakázce se podnikatel mnohému přiučil. Zlepšující se finanční situace dovoľovala postupné rozšiřování strojního parku a vytvoření pracovní skupiny, která by se zabývala kompletní pokládkou kanalizačního potrubí.

## **Současná situace**

V současné době podnikatel pokračuje v provádění montáže potrubí, ale zároveň se věnuje i drobným zakázkám v oblasti instalátérských prací.

Přáním podnikatele, pokud finanční situace dovolí, je obnova vozového parku, který tvoří zastaralá technika zakoupená z důvodu její nižší pořizovací ceny. Zároveň pociťuje velké pracovní vytížení. To nejspíše povede k nutnosti zaměstnat další pracovníky, a to především osobu způsobilou pro vedení montážní skupiny.

## **4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy**

V této části bude vypracována analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Úvodní kapitolou bude popsání metodiky zpracování této diplomové práce.

### **4.1 Metodika práce**

Vypracování praktické části této práce je umožněno díky předcházejícímu studiu teoretických východisek týkající se strategické analýzy. Tato východiska jsou popsána v kapitole 2 Význam a struktura strategické analýzy. Jako zdroje pro vypracování teoretické části byly použity české i zahraniční odborné knihy a odborné webové stránky.

Prvním úkolem praktické části bude formulace vize, poslání a cílů organizace. Tyto pojmy budou definovány na základě konzultace s majitelem firmy. Jelikož je to malý podnik, v současnosti vizi, poslání ani cíle jasně definované nemá. Nově formulovanou vizi a poslání je možné doporučit k umístění na webových stránkách firmy.

Druhým krokem v rámci praktické části bude vypracování analýzy vnějšího okolí, ve kterém firma působí. Cílem analýzy vnějšího okolí bude diagnostika makroprostředí i mezoprostředí. V této části analýzy bude využito dvou metod a těmi jsou PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. K zjištění potřebných údajů budou sloužit internetové zdroje a to především webové stránky Českého statistického úřadu a dále také informace získané formou konzultace s majitelem firmy.

Zpracování interní analýzy pomocí metody vnitřních faktorů podniku bude třetím úkolem této kapitoly. Zdrojem informací bude opět diskuse s živnostníkem a navíc i potřebné interní dokumenty firmy.

Souhrnná analýza bude provedena na základě zjištěných údajů pomocí metody SWOT.

V páté kapitole této práce bude provedeno celkové vyhodnocení analýzy a následné zhodnocení situace zkoumané firmy. Na základě tohoto vyhodnocení budou stanoveny návrhy a doporučení pro další rozvoj firmy. Zda se těmito návrhy bude v budoucnu majitel firmy, řídit je už jen jeho rozhodnutí.

## 4.2 Vize, poslání, cíle podniku

Firma nemá doposud jasně specifikovanou vizi, poslání ani cíle, proto je v první řadě nutné tyto klíčové pojmy vymežit.

**Vize** je nejvšeobecnější a koncepční představa o budoucím vývoji a postavení podniku tzn., čeho chce vedení dosáhnout. Vize je formulována takto:

*„Kvalitní, odborná a rychlá práce dle přání zákazníka.“*

**Poslání (mise)** vychází z vize, soustředí se na současnost a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik vnímán veřejností. Poslání je formulováno následovně:

*„Posláním podniku je poskytovat kvalitní odbornou práci. Tuto práci provádět rychle a bez komplikací díky dobrým zkušenostem, a tím uspokojit potřeby zákazníků.“*

**Cíl** je specifikovaný budoucí stav, kterého má být dosaženo v daném čase, místě a za daných, předem stanovených podmínek. Při formulaci cílů by měl být dodrženo základní pravidlo tzv. SMART. Jsou definovány tři cíle, a to krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý.

Krátkodobý:

*„Dokončení práce na současné zakázce stavby kanalizace do šesti měsíců.“*

Střednědobý:

*„Transformace na společnost s ručením omezeným do dvou let.“*

Dlouhodobý:

*„Vybudování stabilní pozice a dobrého jména firmy na trhu, což povede k získání nových zakázek a tím i dalšího zisku.“*

### **4.3 Analýza vnějšího okolí**

Živnostník se svým podnikáním působí na českém trhu pouze v Moravskoslezském kraji. Cílem analýzy vnějšího okolí bude vymezení hrozeb a příležitostí, které jej mohou ovlivnit. V rámci této části analýzy bude využito dvou metod. Těmi jsou PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### **4.3.1 PEST analýza**

V rámci PEST analýzy budou rozebrány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory

##### **Politické faktory**

Stejně jako ostatní firmy, se i tato firma nepohybuje jen v prostředí čistě ekonomickém, ale mají na ni výrazný dopad i vlivy politické a legislativní, které se často prolínají. Česká republika (dále jen ČR) je členem Evropské unie (dále jen EU), což znamená, že se z části musí řídit směrnicemi a nařízeními, které EU určuje. Politické faktory budou zahrnovat i faktory legislativní.

Co se týče politických faktorů, za účelem této práce budou zmíněny tyto: politické prostředí, státní dluh, politika EU. Dalšími faktory obecně legislativními budou daň z příjmu fyzických osob, daň z přidané hodnoty, sociální a zdravotní pojištění a zákony mající vliv na činnost firmy.

##### ***Politické prostředí***

ČR je parlamentní, demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem založeným na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident republiky Ing. Miloš Zeman, vrcholným a jediným zákonodárným orgánem je dvoukomorový Parlament ČR.

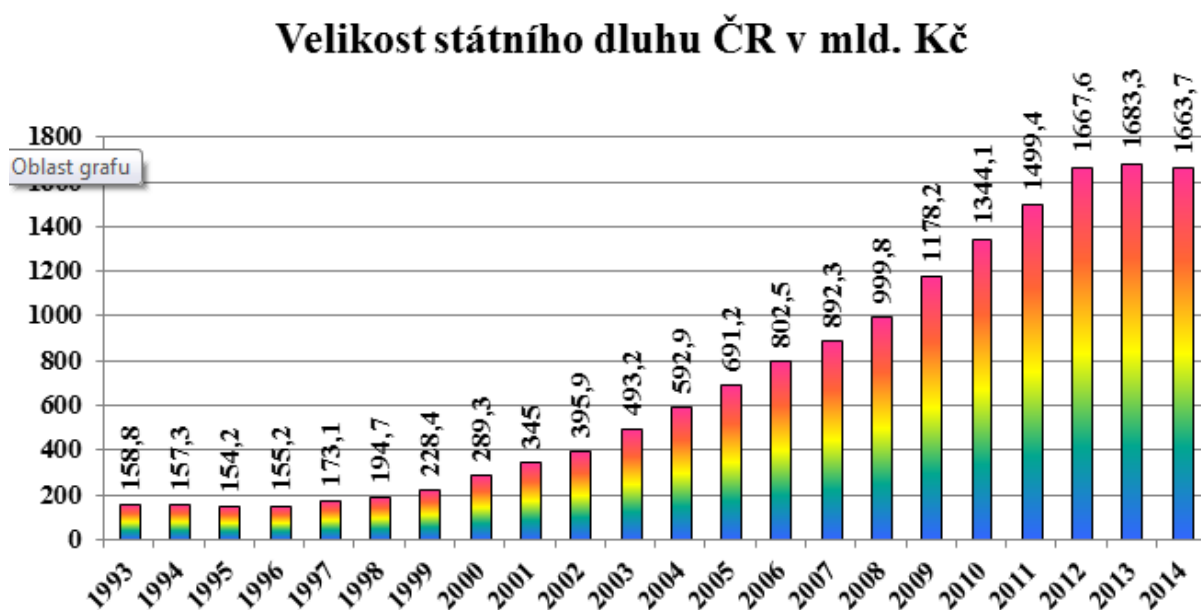
Nejvýraznější vliv má politické prostředí samotné ČR, které bývá často označováno za nestabilní a rychle se měnící. Výrazně jsou kritizovány časté změny v právních předpisech či stále poměrně výrazné zásahy vlády a parlamentu ČR do fungování ekonomiky, které zabraňují efektivnímu dlouhodobějšímu i krátkodobému strategickému plánování. Výrazný vliv má také nízká důvěra ve vládu a rozšiřující se nespokojenost s politickými korupčními aférami.

V ČR dochází ke střídání pravicových a levicových vlád, což nepodporuje stabilitu země. Právice podporuje volný trh, individualismus, svobodu podnikání, kdežto levice prosazuje vyšší míru zásahů státu do ekonomiky, rovnost, kolektivismus a hájí práva a zájmy nižších vrstev.[25]

### ***Státní dluh***

Státní dluh je tvořen dluhy vlády a vzniká především hromaděním schodků státního rozpočtu. V posledních letech je v ČR téma státního dluhu tématem politickým, přičemž jednotlivé politické strany se vzájemně obviňují z odpovědnosti za vznik a výši dluhu. Volební programy všech politických stran obsahují opatření na snížení státního dluhu. Tato opatření jsou zaváděna v praxi, ale i přesto výdaje převyšují příjmy a tím státní dluh roste. Vývoj státního dluhu v mld. Kč za období 1993-2014 je naznačen v grafu 4.1.

**Graf 4.1: Vývoj státního dluhu**

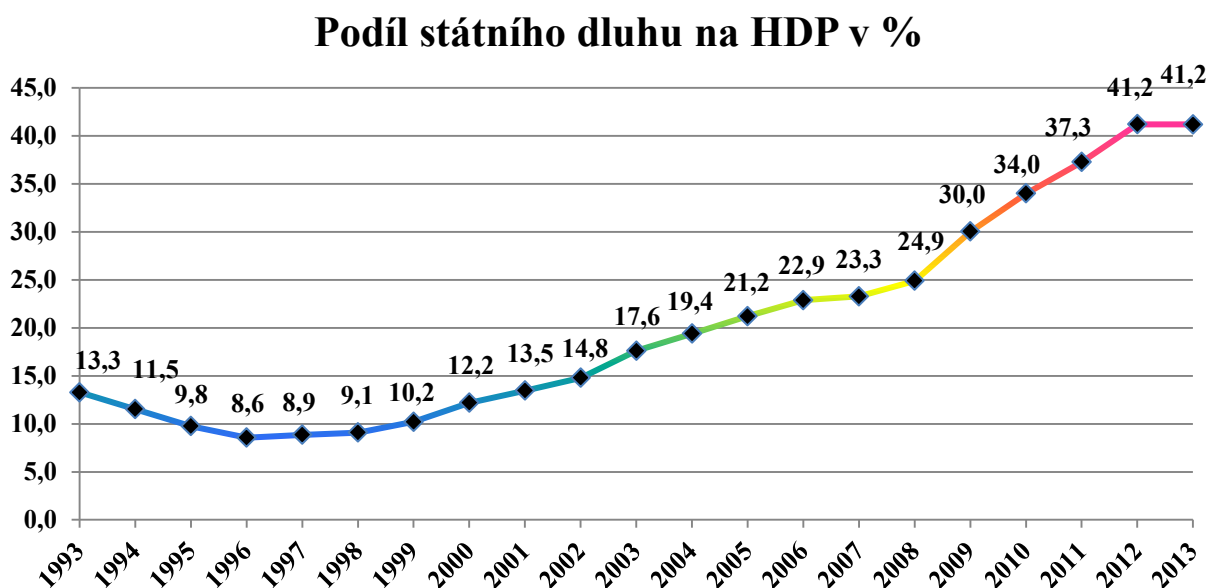


*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Státní dluh v roce 2014 klesl meziročně o 19,7 miliardy na 1 663,7 miliardy korun. Podle ministerstva financí se snížil poprvé od roku 1995 a klesl pod 39 % HDP. Aktuální výši je možné sledovat na webových stránkách [www.verejnydluh.cz](http://www.verejnydluh.cz). [23]

Podíl státního dluhu na HDP v % za období 1993-2013 je zobrazen v grafu 4.2.

Graf 4.2: Podíl státního dluhu na HDP



*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Státní dluh nepřímo ovlivňuje všechny firmy, tedy i tu zkoumanou. Část státního dluhu je kryta emisí vládních dluhopisů. Těsně před emisí existuje určitá úroková míra na domácím trhu zapůjčitelného kapitálu, za kterou si firmy půjčují od spořitelů jejich úspory. Tato rovnováha je narušena emisí vládních dluhopisů a zapříčiní, že při staré úrokové míře chybí na trhu částka, která byla emitována. Vytvoření nové rovnováhy je podmíněno většími úsporami domácností. Toho je docíleno zvýšením úrokové míry, což ovšem sníží poptávku firem po zapůjčitelném kapitálu. Pokud stát nepoužije část ze získaných peněz na skutečné investice, které v budoucnu zvýší růst HDP, povede tvorba státního dluhu ke zpomalení ekonomického růstu země. V situaci, kdy dluhopisy odkoupí centrální banka, bude navíc růst inflace. Pokud budou dluhopisy vydraženy v zahraničí, což bude mít za následek posílení koruny, klesne export a naroste import do země, což povede opět ke zpomalení ekonomického růstu. Tento pokles ekonomického růstu představující ohrožení má negativní vliv na firmy, tedy i na tu analyzovanou.

## ***Politika EU***

Jak již bylo řečeno, firma se zaměřuje pouze na český trh. EU však svými směnicemi ovlivňuje každý členský stát. Ten má povinnost začlenit tyto směrnice do svého právního řádu.

Dalším ovlivňujícím faktorem spojeným s volným pohybem služeb a zboží mezi zeměmi EU je geografická blízkost Polska. Tento fakt představuje ohrožení v podobě velké konkurence polských stavebních firem, které jsou charakterizovány nižšími cenami.

## ***Daň z příjmu fyzických osob***

Jelikož je majitel firmy živnostníkem, spadá do oblasti daně z příjmu fyzických osob (dále jen DPFO). Zároveň musí odvádět daň z příjmu i za své zaměstnance. DPFO představuje přímou důchodovou daň. Je stanovena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Oblast DPFO prošla v ČR od roku 1993 do současnosti mnoha změnami. Měnily se počty a výše daňových sazeb, nebo se upravovaly základy daně. Od roku 1993 do konce roku 2007 byly stanoveny meze, nad nimiž byla zdaněna vyšší sazbou pouze ta část důchodu, která tuto danou mez přesahovala. V letech 1993 až 1995 existovalo šest pásem. Poté byl pásem snížen na pět. Od roku 2000 do roku 2007 se počet pásem snížil na čtyři. Od 1. 1. 2008 byl systém změněn na jednotnou lineární sazbu stanovenou ve výši 15 % a zaveden nový pojem tzv. superhrubá mzda. Tento pojem představuje hrubou mzdu zaměstnance zvýšenou o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen za něho odvádět zaměstnavatel. K 1. 1. 2013 však proběhla v oblasti DPFO další významná legislativní změna, zavedením tzv. solidární daně ve výši 7% z částky přesahující 48násobek průměrné mzdy. Vývoj sazby DPFO má klesající trend. [17]

Pro rok 2015 nedošlo ke zrušení superhrubé mzdy či solidárního zvýšení daně ani k návratu k progresivnímu zdanění FO – tyto změny by měly být přijaty až v průběhu roku 2015 s účinností od 1. 1. 2016. K tomuto datu by měla být např. zavedena i elektronická evidence tržeb.



### ***Daň z přidané hodnoty***

Daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) tvoří jeden z nejdůležitějších příjmů státního rozpočtu. V ČR byla tato daň zavedena 1. 1. 1993 a nahradila tak dříve používanou daň z obrátu. Od té doby prošla řadou změn (viz tab. 4.1).

**Tabulka 4.1: Sazby DPH**

Období	Základní sazba	Snížená sazba	Druhá snížená sazba
<b>1.1.1993 - 31.12.1994</b>	23 %	5 %	-
<b>1.1.1995 - 30.4.2004</b>	22 %	5 %	-
<b>1.5.2004 - 31.12.1997</b>	19 %	5 %	-
<b>1.1.2008 - 31.12.2009</b>	19 %	9 %	-
<b>1.1.2010 - 31.12.2011</b>	20 %	10 %	-
<b>1.1.2012 - 31.12.2012</b>	20 %	14 %	-
<b>1.1.2013 - 31.12.2014</b>	21 %	15 %	-
<b>1.1.2015 -</b>	21 %	15 %	10 %

*Zdroj: Upraveno podle [15]*

Podle zákona je podnikatel povinen platit DPH, pokud uskutečňuje ekonomickou činnost a jeho obrat za 12 předcházejících měsíců přesáhne částku 1 000 000 Kč. Zkoumaný živnostník je plátcem DPH.

Pro podnikatele je obecně výhodnější platit DPH, pokud je většina jeho zákazníků plátcem DPH, což se v případě zkoumané firmy z důvodu práce jako subdodavatele vyplátí. Nevýhodou pro plátce DPH je administrativní náročnost. Je nutné vystavovat daňové doklady pro odběratele, vést evidenci pro daňové účely a podávat přiznání k dani z přidané hodnoty a hlídat termíny pro podání daňového přiznání, které firma podává čtvrtletně. Daňové doklady i evidenci je ze zákona povinné archivovat 10 let.

V současné době živnostník pracuje jako subdodavatel pro společnost, která je plátcem DPH. Z toho vyplývá, že fakturuje této firmě částky bez DPH. Jedná se o přenesenou daňovou povinnost. Pokud by byl konečným zákazníkem neplátce daně, fakturovalo by se i s DPH. Tahle situace nejčastěji nastává při provádění prací v domácnostech.

### ***Sociální a zdravotní pojištění***

Podnikatel působí jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ) současně má i své zaměstnance, což vede k tomu, že je nucen platit sociální i zdravotní pojištění dvakrát. Jednou za sebe jako OSVČ a podruhé za své zaměstnance.

Jelikož nejsou on ani jeho zaměstnanci účastni důchodového spoření, dotýkají se jich vyšší sazby pro sociální pojistné. U OSVČ je to 29,2 % a zaměstnanců je sazba 6,5 %. Zároveň však musí pan Pecina jako zaměstnavatel odvádět sociální pojistné ve výši 25% za své zaměstnance. Z vybraného sociálního pojištění se pak vyplácí sociální dávky: důchody, podpory v nezaměstnanosti, dětské přídavky, přídavky na bydlení a další. Výběr sociálního pojištění naplňuje zhruba třetinu příjmu českého státního rozpočtu.

Sazba zdravotního pojištění je 13,5 %. Za sebe, jako OSVČ, živnostník odvádí celých 13,5 %. Co se týče zaměstnanců jednu třetinu (tedy 4,5 %) hradí zaměstnanec, zbývající dvě třetiny (tedy 9 %) hradí zaměstnavatel ze svých prostředků. Pojištění zaplacené zdravotním pojišťovnám pomáhá financovat zdravotní péči.

### ***Zákony ovlivňující činnost firmy***

V ekonomice, a tedy i ve stavebnictví, platí mnoho zákonů a vyhlášek, které firmy musí dodržovat. Legislativní opatření, která se postupně mění, mohou firmy ovlivnit pozitivně ale i negativně. Níže bude uveden výčet nejdůležitějších zákonů ovlivňujících činnost analyzované firmy.

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 502/2012 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů v souvislosti se snižováním schodku veřejných rozpočtů
- Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

## **Ekonomické faktory**

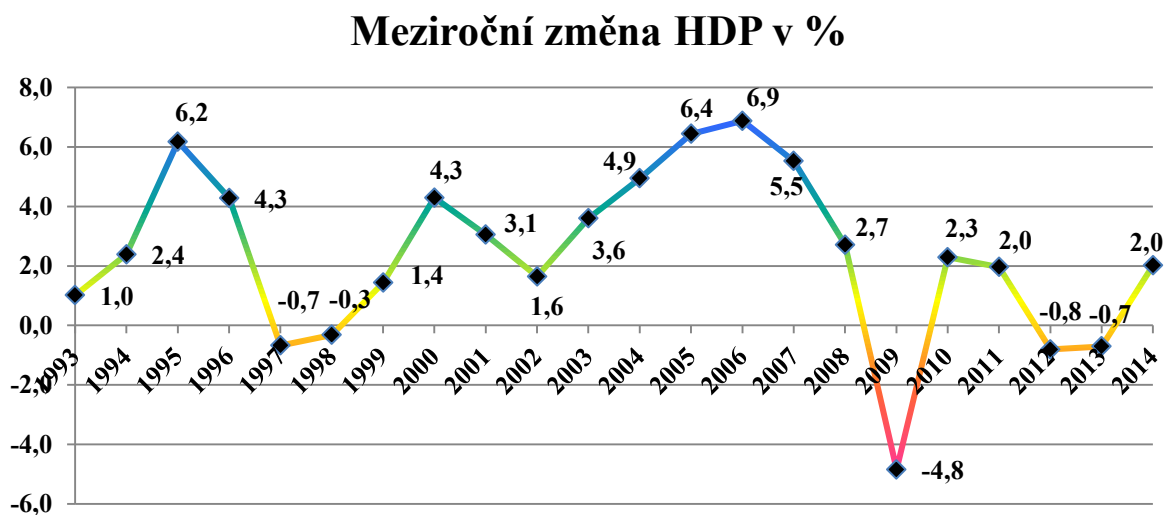
V rámci ekonomických faktorů bude rozebrána míra ekonomického růstu, míra inflace, míra nezaměstnanosti a úroková míra.

### ***Míra ekonomického růstu***

Míra ekonomického růstu/poklesu je dána růstem/poklesem hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP představuje souhrn všech finálních výrobků a služeb v peněžním vyjádření, které byly vyprodukovány na území daného státu během určitého období, nejčastěji se jedná o jeden rok. Je to jeden z nejvíce sledovaných ekonomických ukazatelů.

Vývoj HDP nejen v ČR a také v celé EU je v současné době neustále ovlivněn ekonomickou krizí, která proběhla v letech 2008 a 2009. Po této krizi v letech 2010 a 2011 došlo sice k mírnému oživení, ale v letech 2012 a 2013 došlo opět ke zpomalení růstu. V minulém roce ovšem byl znovu zaznamenán růst okolo 2 %. Vývoj meziročních změn HDP v % je zobrazen v grafu 4.3.

**Graf 4.3: Meziroční změna HDP**



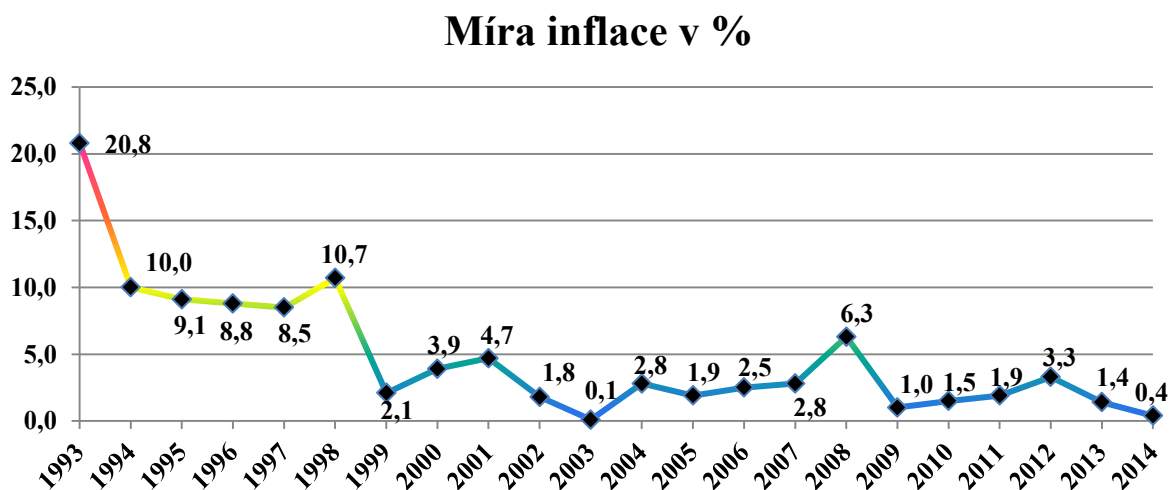
*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Prognózy České národní banky (dále jen ČNB) předvídají v dalších letech nárůst HDP zhruba ve výši 2,6 až 3 %, což má pro živnostníka pozitivní charakter. Růst HDP může znamenat potenciální příležitosti, větší poptávku po službách, které nabízí a tím i vyšší zisky. Může se tedy zdát, že se situace pomalu zlepšuje. [14]

### ***Míra inflace***

Inflace představuje všeobecný růst cenové hladiny v časovém období, při němž dochází ke znehodnocování měny v čase. Průměrná roční míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Vývoj průměrné míry inflace v % v letech 1993-2014 je zaznamenán v grafu 4.4. Z tohoto grafu je patrné, že míra inflace od roku 1993 postupně klesala, ovšem v roce 2008 lze spatřit výrazný skok vzhůru, který byl způsobený světovou krizí. V období let 2009-2012 byl zaznamenán mírný nárůst. V posledních dvou letech se míra inflace opět snižuje, přičemž průměrná roční míra inflace za rok 2014 dosáhla 0,4 %.

**Graf 4.4: Míra inflace**



*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Podle prognóz ČNB bude v blízké budoucnosti míra inflace mírně klesat ovšem ke konci roku 2015 by mohlo dojít k opětovnému nárůstu. [14]

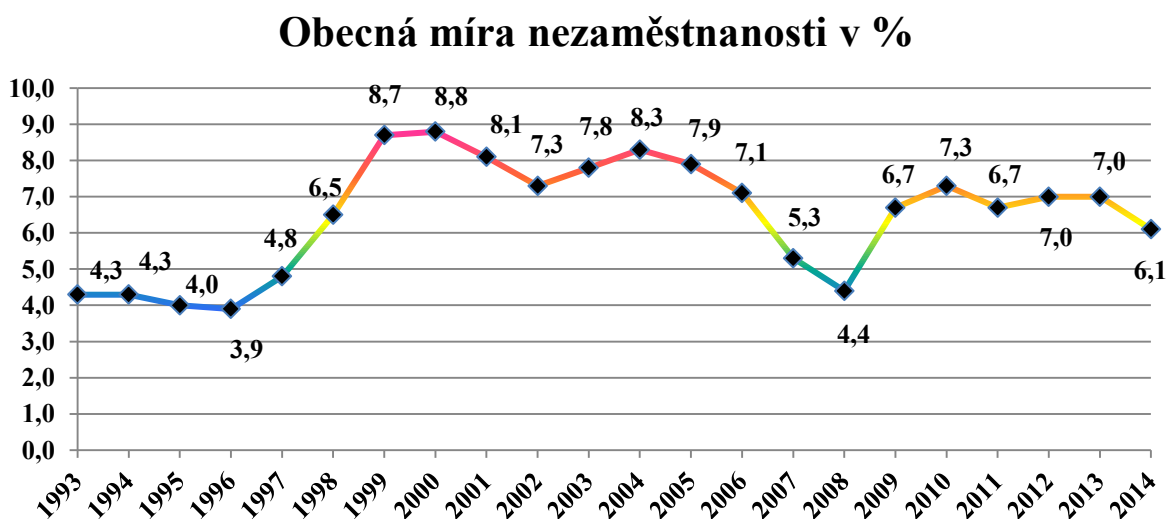
Mírný pokles míry inflace může vést ke snížení nákladů firmy díky snížení cen používaných materiálů nebo také ke zvýšení zisku. Toto zvýšení by bylo dáno vyšší poptávkou po službách, způsobenou větší ochotou potenciálních odběratelů investovat své finance. Pokud je míra inflace nízká, stabilní a odpovídá očekáváním firem a spotřebitelů, pak nezpůsobuje výrazné problémy. Závažným důsledkem inflace je ovšem nejistota v případě kolísání její míry, což ztěžuje spotřebitelům a podnikům dlouhodobé plánování. Ti jsou pak méně ochotni investovat nebo spořit. Rovněž platí, že inflace je úzce spojena s výší úrokových sazeb. Pokud je úroveň inflace nízká, jsou nižší i úrokové sazby. Z toho důvodu bude využití cizích zdrojů pro podnikání představovat menší náklady.

### ***Míra nezaměstnanosti***

Nezaměstnanost představuje takový stav na trhu práce, kdy si část obyvatelstva (nabídky práce) není schopna nebo ochotna najít zaměstnání. Vážným problémem je dlouhodobá nezaměstnanost, což je nezaměstnanost trvající déle než jeden rok. Velkou hrozbou při růstu nezaměstnanosti je fakt, že lidé méně nakupují, více šetří a odkládají možné výdaje na služby, které živnostník nabízí.

Graf 4.5 zobrazuje změny v obecné míře nezaměstnanosti pro celou ČR, která je zjišťovaná Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ). Tato míra je vypočítána na základě výběrového šetření pracovních sil - vychází tedy z reprezentativního vzorku společnosti.

**Graf 4.5: Obecná míra nezaměstnanosti**

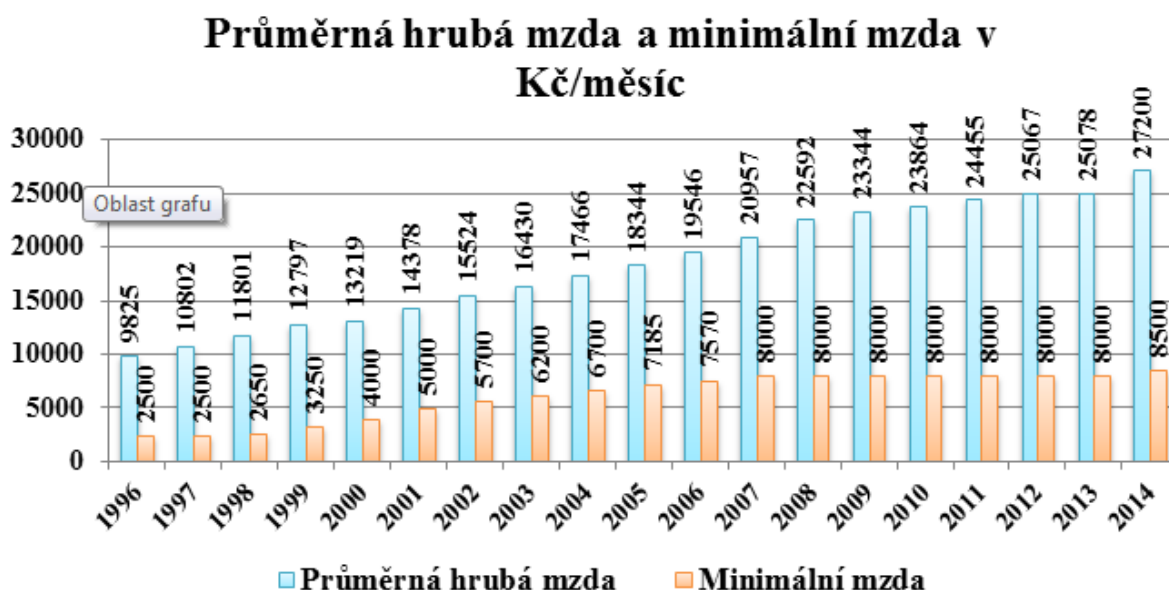


*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Přestože je vysoká míra nezaměstnanosti obecně brána ve společnosti jako negativní jev, pro živnostníka to může znamenat pozitivní situaci. Toto pozitivum lze spatřit ve větším množství potenciálních pracovníků, kteří budou zároveň ochotni pracovat za nižší mzdu, než za jakou by požadovali v opačné situaci.

Historický vývoj průměrné hrubé mzdy a minimální mzdy v Kč/měsíc je zobrazen v grafu 4.6. Lze postřehnout, že ačkoliv průměrná měsíční mzda stále roste, minimální mzda v letech 2007-2013 stagnovala. Ovšem od loňského roku minimální mzda opět roste. Pro rok 2015 je minimální měsíční mzda stanovena na částku 9 200 Kč a minimální hodinová mzda má hodnotu 55 Kč.

Graf 4.6: Průměrná hrubá mzda a minimální mzda



Zdroj: Upraveno podle [26]

### Úroková míra

Úroková sazba představuje cenu peněz. Nízká úroveň úrokové míry vytváří příležitosti pro realizaci podnikových záměrů a zároveň ovlivňuje chování zákazníků.

Výše úrokových sazeb se majitele firmy prakticky nedotýká, jelikož v současné době pro financování svého podnikání nevyužívá cizí zdroje. Celkový vložený kapitál je jeho vlastní. Ten je obecně považován za dražší, neboť při jeho použití musí být dále počítáno i s tzv. alternativními náklady, což pro něj představuje ušlý zisk, který by získal, kdyby své prostředky investoval jinak.

Pokud by se podnikatel v budoucnu rozhodl pro využití cizích zdrojů pro financování svého podnikání, má hned několik možností. V současnosti skoro všechny obchodní banky poskytují různé formy financování pro podnikatele. Nejčastěji využívanými produkty jsou kontokorentní úvěry, provozní úvěry, investiční úvěry, revolvingové úvěry či podnikatelské hypotéky. Jednotlivé produkty se liší například účelem, na který jsou využívány. Úročení komerčních úvěrů se odvíjí od základních úrokových sazeb stanovovaných ČNB. Základními sazbami určenými ČNB jsou dvoutýdenní repo sazba, diskontní sazba a lombardní sazba. Výše sazeb je od 2. 11. 2012 na stejné hodnotě, a to [19]:

- dvoutýdenní repo sazba – 0,05 %,
- diskontní sazba – 0,05 %,
- lombardní sazba – 0,25 %.

## Sociální faktory

Sociální faktory nejsou příliš významným parametrem ovlivňující činnosti podniku avšak i tak nelze opomíjet tento faktor úplně. Tato část analýzy bude zahrnovat i faktory demografické. Probrán bude demografický vývoj a úroveň vzdělání obyvatelstva.

### Demografický vývoj

V dlouhodobém horizontu je největším problémem v oblasti sociálních vlivů stárnutí populace. Věková struktura obyvatelstva se mění tím způsobem, že se zvyšuje podíl seniorů a snižuje se podíl mladších 15 let. Hlavními příčinami je pokles porodnosti a úmrtnosti spojený s prodlužováním naděje dožití. Tato situace vede k tomu, že dochází k úbytku obyvatel v produktivním věku a tím i pracovních sil. V tabulce 4.2 jsou uvedeny základní údaje týkající se obyvatelstva ČR a Moravskoslezského kraje (dále jen MSK) k 31. 12. 2013. Problém stárnutí populace nejlépe vystihuje vývoj průměrného věku obyvatel (viz tab. 4.3). Přičemž prognózy potvrzují i do budoucna jeho stálý růst.

**Tabulka 4.2: Obyvatelstvo ČR a MSK**

	Počet obyvatel	Z toho		Z toho			Průměrný věk	Z toho	
		Muži	Ženy	0-14 let	15-64 let	65+ let		Muži	Ženy
<b>ČR</b>	10 512 419	5 162 380	5 350 039	1 577 455	7 109 420	1 825 544	41,5	40	42,9
<b>MSK</b>	1 221 832	598 271	623 561	178 789	835 577	207 466	41,5	39,9	43

*Zdroj: Upraveno podle [24]*

**Tabulka 4.3: Průměrný věk v ČR a MSK**

	<b>ČR</b>	<b>MSK</b>
<b>k 31. 12. 2010</b>	40,8 let	40,6 let
<b>k 31. 12. 2011</b>	41,1 let	40,9 let
<b>k 31. 12. 2012</b>	41,3 let	41,2 let
<b>k 31. 12. 2013</b>	41,5 let	41,5 let

*Zdroj: Upraveno podle [24]*

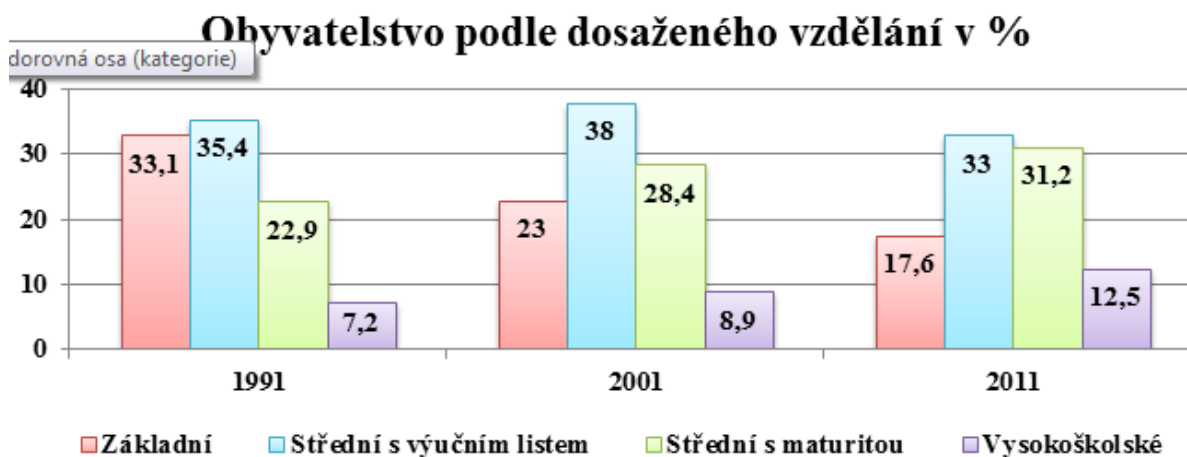
Tento fakt představuje znepokojující trend, jelikož může vést ke snížení poptávky po nabízených službách. Tuto situaci živnostník ovlivnit nemůže. O to se snaží vláda například formou opatření pro zvýšení porodnosti.

## Úroveň vzdělání

Co se týče oblasti vzdělání, je možné v ČR pozorovat dlouhodobý trend rostoucího počtu studentů vysokých škol a zároveň snižující se zájem o studium odborných škol s technickým zaměřením. Čím dál nižší procento obyvatel má jen základní vzdělání a vzrůstá podíl lidí s ukončeným vyšším vzděláním. Strukturu obyvatelstva podle nejvyššího dosaženého vzdělání v % zobrazuje graf 4.7.

Tato tendence může zapříčinit, že podnikatel nebude mít dostatečné množství kvalifikované výkonné pracovní síly. Existuje přebytek vysokoškolsky vyučených profesionálů pro řídicí funkce, kteří ovšem kvůli převisu nabídky nad poptávkou budou mít problém při hledání zaměstnání a získávání praxe. Zároveň to ale může znamenat příležitost ve formě vyšší poptávky po poskytovaných službách díky vyšším příjmům vysokoškolsky vzdělaných obyvatel.

Graf 4.7: Struktura obyvatelstva podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Upraveno dle [20]

## Technologické faktory

Ve stavebnictví nedochází k tak rychlým změnám jako například v oblasti informačních technologií.

I když se jedná o živnostníka, nové trendy v oboru pro něj neznamenaají ohrožení, ale naopak potenciální příležitost. Majitel se snaží o rozšíření technického vozového parku v závislosti na rozšiřující se nabídce služeb. Pro účely spolupráce na stavbě inženýrských sítí - kanalizace, pořídil hned několik strojů a zařízení.



#### **4.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Předpokladem modelu je myšlenka, že strategická pozice podniku je ovlivňována působením pěti základních faktorů.

##### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky je možné rozdělit do dvou skupin.

Prvním a v současné době hlavním zákazníkem je společnost, která uskutečňuje stavbu kanalizace. V následujících měsících tento podnik nemá možnost využít subdodavatele, kteří by mohli ohrozit tohoto živnostníka, z důvodu jejich vytíženosti související s počátkem sezóny stavebních a výkopových prací. Z toho vyplývá, že tento odběratel nemá velkou moc pro vyjednávání o snížení ceny.

Druhou skupinou zákazníků jsou domácnosti. Tito zákazníci bývají konečnými spotřebiteli a vyhledávají především u tohoto živnostníka služby týkající se vodoinstalérství a topenářství. U této skupiny zákazníků je nutné přihlédnout k jejich možnosti využití konkurenčních firem, kterých je v tomto oboru opravdu mnoho. Paradoxem, se kterým se majitel firmy setkal v praxi, je to, že menší zákazníci někdy volí z důvodu finančních možností levnější nabídky na úkor kvality odvedené práce.

##### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé se liší podle typu skupin zákazníků, kteří byli zmíněni již v předchozí části práce.

V tomto období, kdy podnikatel působí jako jeden ze subdodavatelů při stavbě kanalizace, nedochází k vyjednávání s dodavateli, jelikož všechny materiál je dodáván ze strany objednatele. Firma dodává pouze své služby.

Co se týče druhé skupiny zákazníků, menších zakázek pro domácnosti, je potřebný materiál nakupován v odborných velkoskladech technického zařízení budov (dále jen TZB). Nejčastěji jsou využívány renomované obchody Gienger spol. s r.o. a Ptáček-velkoobchod a.s. Jako jejich registrovaný dlouhodobý zákazník s dobrou platební morálkou může využívat znatelných slev. Oba velkosklady patří k největším velkoobchodům s tímto zaměřením v ČR. Mají mnoho poboček a dobře vyřešenou logistiku.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Ohrožení vycházející z možného vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké. Co se týče nabízených služeb vodoinstalatérství a topenářství je zde vysoká hrozba potenciálních konkurentů ve formě nových živnostníků nabízející stejné služby. Vstupní bariérou může být nutnost odborné způsobilosti, jelikož se jedná o živnost řemeslnou. Dalšími nabízenými službami jsou výkopové práce a dokončovací stavební činnosti, na které sice již není nutná odborná způsobilost, ale překážkou pro potenciální konkurenty mohou být vysoké vstupní náklady spojené s pořízením potřebných strojů a zařízení.

### **Hrozba substitutů**

I když se stavebnictví pořád vyvíjí, nepatří mezi ta odvětví, kterým hrozí vznik nového substitutu, který by přímo konkuroval službám tohoto živnostníka. Výjimkou mohou být situace, kdy si lidé v domácnostech vykonají tyto práce sami.

### **Rivalita podniků v rámci prostředí - konkurenti v odvětví**

Konkurenty je nutné opět analyzovat ze dvou stran podle nabízených služeb.

I přestože se jedná o menšího podnikatele, účastní se jako subdodavatel ve velké veřejné zakázce stavby inženýrských sítí. Objednatelé především oceňují flexibilitu a všestrannost díky vybavenosti strojního parku. V tomto prostředí, ve kterém teď působí, nenachází výraznější konkurenty. Za zmínku mohou stát podniky, které se v současné době také podílí na výstavbě inženýrských sítí a těmi jsou:

- TALPA-RPF s.r.o.,
- MIRPAL spol. s r.o.

Opačná situace nastává pro druhou skupinu zákazníků. Pro poskytované služby vodoinstalatérství a topenářství existuje bezpočet konkurentů. Jsou jimi nejen drobní řemeslníci v okolních obcích, ale také větší specializované firmy. Jako částečnou konkurenci v této skupině lze označit i tzv. hodinové manžely. Jak již bylo zmíněno, neexistují velké bariéry pro vstup do tohoto odvětví. Jedinou překážkou je odborná způsobilost a náklady spojené s počátečním pořízením potřebného nářadí. V této oblasti je více než jinde nutné snažit se o dobré jméno firmy, kterou budou zákazníci sami vyhledávat. Zárukou pro jeho získání může být kvalitně odvedená práce a vstřícný přístup k zákazníkovi. Majitel firmy se těší této dobré pověsti minimálně v místě sídla a v okolních obcích.

## **4.4 Analýza vnitřního okolí**

Smyslem interní analýzy podniku je definovat jeho silné a slabé stránky. Na jejich základě se určují možnosti reakce na příležitosti a hrozby. Ty vycházejí z vnějšího okolí, jež bylo analyzováno v předchozí části.

### **4.4.1 Analýza vnitřních faktorů firmy**

Analýza vnitřních faktorů zkoumá pět různých oblastí uvnitř podniku.

#### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Jelikož je analyzován menší podnik, se svou velikostí není schopen samostatné realizace jakéhokoliv výzkumu. Ten je náročný nejen na množství finančních prostředků, ale také na práci kvalifikovaných odborníků provádějících daný výzkum.

Majitel se proto snaží aspoň reinvestovat zisk zpět do firmy na pořízení dalších strojních zařízení, které mu umožní stále rozšiřovat nabídku poskytovaných služeb.

#### **Faktory marketingové a distribuční**

Tyto faktory je možné zkoumat formou jednotlivých částí marketingového mixu, který zahrnuje produkt, místo, cenu a propagaci.

Firma se orientuje na poskytování služeb. Ty lze rozdělit do dvou skupin podle orientace na zákazníka. První skupinou jsou výkopové práce a drobné stavební činnosti, kterými se v posledním roce podnikatel zabývá jako subdodavatel při stavbě kanalizace. Druhou skupinou je vodoinstalatérství a topenářství. To nabízí spíše domácnostem.

Sídlo firmy je umístěno v místě trvalého bydliště majitele a firma poskytuje své služby v MSK.

Ceny bývají nastavovány intuitivně. Vycházejí z cen minulých zakázek, nákladů a zisku. Samozřejmě dochází i k přihlédnutí k orientačním cenám konkurence. Živnostník má určité standardní práce ohodnocené stálými cenami, ty jsou podobné konkurenci. Jelikož se jednotlivé zakázky odlišují a jiné jsou i požadavky odběratelů, není možné stanovit úplně jednotný ceník. Před každou zakázkou se živnostník individuálně domlouvá zákazníkem na jeho požadavcích, poté může sestavit přibližný rozpočet, který zákazník buď akceptuje, nebo musí dojít k úpravám. Zákazníci mohou za odvedenou práci platit hotově, na fakturu nebo převodem na účet. Slevy se poskytují pouze po domluvě se zákazníkem.

Propagace je slabou stránkou, protože není nijak rozvinutá. Jediným využitým nástrojem marketingu jsou internetové stránky se základním informačním obsahem a reklama umístěná na firemních vozidlech. Po založení živnosti bylo krátce využito reklamy v měsíčníkách okolních obcí.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Pro majitele je podstatná včasná realizace zakázek a minimalizace zpoždění, které vedou ke zvýšení nákladů a nespokojenosti odběratelů. Majitel se tedy snaží o co nejefektivnější využívání kapacit. K tomu napomáhá komplexní plánování a harmonogramy jednotlivých zakázek. Pro stavebnictví je charakteristická sezónnost poptávky, což vede k potřebě práci dobře plánovat. Pro dosažení vyšší efektivity při realizaci prací dochází k investicím do stavebních strojů a vozidel.

I když tento živnostník nemá odborné vzdělání týkající se samotného vedení podniku a ani neprošel žádným kurzem v řízení podniku, je možné říci, že firma od svého vzniku pod jeho vedením zaznamenává pozitivní vývoj. Má totiž pro podnikání důležitou schopnost a tou je identifikace možné příležitosti na trhu, a co nejrychlejší reakce na ni. Dá se tedy říct, že svým podnikáním žije a je velmi flexibilní.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Firma disponuje hmotnými, nehmotnými, lidskými a finančními zdroji.

Mezi hmotné zdroje firmy pro výkopové práce patří rypadlonakladač, kolové rypadlo, smykem řízený nakladač, pásové minirypadlo, pážící boxy, hutníčí technika, nákladní vozidla (AVIA s kontejnerovou nástavbou, TATRA třístranný sklápěč) a dodávkový automobil. Pro účely vodoinstalérství a topenářství disponuje kompletním nářadím potřebným k těmto pracím. Nově byla pořízena kancelářská technika.

Za nehmotné zdroje lze považovat nainstalovaný software zajišťující chod kancelářské techniky. Speciální program například pro vedení účetnictví firma nevlastní, jelikož vede pouze daňovou evidenci a ta je zajišťována externě.

Mezi využívané pracovní zdroje patří sám živnostník, dva zaměstnanci na pracovní smlouvu a dva brigádníci na dohodu o provedení práce. Tito brigádníci jsou vybráni z řad studentů. Jelikož nedosahují větší odměny než je 10 000 Kč měsíčně, nemusí být za ně odváděno sociální ani zdravotní pojištění. Zároveň se jich netýká ani platba daně z příjmu. Externím pracovním zdrojem je účetní, která vede pro podnikatele daňovou evidenci a zajišťuje menší administrativní práce.

Tito pracovníci se účastní prací na stavbě kanalizací. Vodoinstalatérství a topenářství živnostník provádí samostatně. Počet pracovníků se může lišit v závislosti na charakteru vykonávané práce a sezónnosti poptávky. Tehdy je nabízena možnost výdělků brigádníkům.

Veškeré finanční zdroje firmy jsou ve formě vlastního kapitálu.

### Faktory finanční a rozpočtové

Kvůli velikosti analyzované firmy nelze provést finanční analýzu jako takovou, bude pouze provedeno zhodnocení finanční situace. Ta bude analyzována na základě informací zjištěných během diskuze s účetní daného podnikatele a dodaných interních materiálů.

Podnikatel jako OSVČ, nezapsaná v obchodním rejstříku vede pouze daňovou evidenci. Z této evidence byly pro účely práce poskytnuty údaje o příjmech, výdajích a hospodářském výsledku v Kč v období mezi lety 2011-2014. Tyto informace jsou zobrazeny níže v tabulce 4.4.

**Tabulka 4.4: Příjmy a výdaje**

	2011	2012	2013	2014
<b>Příjmy</b>	1 497 844	1 264 372	3 084 006	3 500 260
<b>Výdaje</b>	1 300 346	1 118 031	2 658 903	3 047 707
<b>Hospodářský výsledek</b>	197 498	146 340	425 103	452 553

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V roce 2011, se živnostník věnoval pouze vodoinstalatérství a topenářství. Hospodářský výsledek dosahoval skoro dvou set tisíc Kč. V roce 2012 došlo k poklesu příjmů a tím i výsledku z podnikání, což bylo způsobeno celkovou recesí ekonomiky. Od roku 2013 hospodářský výsledek přesahuje hodnotu čtyř set tisíc Kč. Tento výrazný růst příjmů, ale zároveň i výdajů je dán navázáním spolupráce při stavbě kanalizace. Ta vyžadovala nejen nákup strojů, velkou spotřebu paliva, ale rovněž větší množství pracovních sil. Za tímto účelem byli v roce 2013 najmutí dva brigádníci na dohodu o provedení práce. V roce 2014 byl přijat první zaměstnanec na pracovní smlouvu. Další pracovní síly byly tvořeny dvěma brigádníky. Jak již bylo zmíněno, všichni brigádníci byli vybíráni z řad studentů. Přijetí druhého zaměstnance na pracovní smlouvu proběhlo až v tomto roce, tudíž se to do zkoumaných výdajů nepromítlo. Na základě tohoto zhodnocení je patrné, že došlo k razantnímu růstu objemu finančních prostředků a podnikatel tudíž disponuje zdroji možnými k dalšímu rozvoji svého podnikání. Tato informace je rozhodující pro formulaci doporučení danému živnostníkovi.

## 4.5 Souhrnná analýza

Po provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí je možné provést souhrnnou analýzu. Ta slouží k celkovému zhodnocení zjištěných faktorů. Pro účely této práce bude využito SWOT analýzy. Tabulka SWOT se dělí na čtyři kvadranty - příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky.

V tabulce 4.5 jsou sepsány všechny zjištěné faktory podle jejich zařazení do jednotlivých kvadrantů.

**Tabulka 4.5: Tabulka SWOT**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vysoká míra nezaměstnanosti (vysoký počet možných pracovníků)	Vysoká míra nezaměstnanosti (nízké příjmy potenciálních zákazníků)
Snížení úrokových sazeb	Nestabilní vláda
Snížování inflace	Růst minimální mzdy
Zvýšení míry ekonomického růstu	Snížování počtu studentů odborných škol
Neexistence substitutů	Stárnutí populace
Slevy ve velkoskladech	Vysoká konkurence v oboru
	Vstup nové konkurence
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dobrá pověst	Nedostačující marketing
Orientace na zákazníka	Intuitivní tvorba cen
Dlouhodobé působení na trhu	Pracovní vytíženost podnikatele
Dobrá finanční situace	
Odborná způsobilost	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je patrné existuje mnoho hrozeb, ale zároveň i dost silných stránek, které by měly živnostníkovi v boji proti těmto ohrožením pomoci.

Dále bude provedeno dílčí vyhodnocení jednotlivých skupin faktorů. Zhodnocení bude uskutečněno tak, že zjištěné faktory budou zaznamenány do tabulek a ohodnoceny podle významnosti. Zároveň jim jsou uděleny body. Faktory jsou obodovány na škále +5 až -5.

***Příležitosti a silné stránky***

+ 5	-	velmi silný
+ 4	-	silný
+ 3	-	střední
+ 2	-	slabý
+ 1	-	velmi slabý

***Hrozby a slabé stránky***

- 5	-	velmi silný
- 4	-	silný
- 3	-	střední
- 2	-	slabý
- 1	-	velmi slabý

Dílčí vyhodnocení je zaznamenáno ve čtyřech tabulkách. Tabulky 4.6 a 4.7 vychází z analýzy vnějšího prostředí a slouží ke zhodnocení příležitostí a hrozeb. Tabulky 4.8 a 4.9 hodnotí faktory vnitřního prostředí mající vliv na silné a slabé stránky podniku. V tabulkách 4.6 – 4.9 budou přiděleny k jednotlivým obodovaným faktorům jejich váhy. Váhy budou ohodnoceny na škále 1 až 5, kde 1 znamená nejmenší míru vlivu a 5 znamená největší míru vlivu faktoru. Body a váhy u jednotlivých faktorů budou následně mezi sebou vynásobeny. Všechny součiny faktorů budou sečteny. Na závěr bude provedeno zprůměrování výsledného součtu.

**Tabulka 4.6: Hodnocení příležitostí**

Faktory	Body	Váha	Součin
Vysoká míra nezaměstnanosti (vysoký počet možných pracovníků)	5	4	20
Snížení úrokových sazeb	3	2	6
Snížování inflace	2	2	4
Zvýšení míry ekonomického růstu	3	2	6
Neexistence substitutů	3	4	12
Slevy ve velkoskladech	2	3	6
<b>Součet</b>			54
<b>Průměr</b>			9

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po zhodnocení příležitostí bylo zjištěno, že největších hodnot dosáhly faktory vysoké míry nezaměstnanosti ve smyslu vysokého počtu možných pracovníků a neexistence substitutů. Nezaměstnanost představuje existenci volné pracovní síly na trhu, kterou může tento živnostník využít. Neexistence substitutů je dána nenahraditelností nabízených služeb jinou formou.

**Tabulka 4.7: Hodnocení hrozeb**

Faktory	Body	Váha	Součin
Vysoká míra nezaměstnanosti (nízké příjmy potenciálních zákazníků)	- 4	3	- 12
Nestabilní vláda	- 1	1	- 1
Růst minimální mzdy	- 4	4	- 16
Snižování počtu studentů odborných škol	- 2	3	- 6
Stárnutí populace	- 1	1	- 1
Vysoká konkurence v oboru	- 5	5	- 25
Vstup nové konkurence	- 5	5	- 25
<b>Součet</b>			- 86
<b>Průměr</b>			- 12,29

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Největšími zjištěnými hrozbami, jak se dalo očekávat, jsou vysoká konkurence a vstup potenciální konkurence. Tento fakt je především dán zaměřením poskytovaných služeb. Jak již bylo zmíněno, neexistují větší bariéry vstupu do tohoto odvětví. Živnostník by měl teda zvážit vhodnou strategii, která jej ochrání před stále rostoucím počtem konkurentů

**Tabulka 4.8: Hodnocení silných stránek**

Faktory	Body	Váha	Součin
Dobrá pověst	4	4	16
Orientace na zákazníka	3	4	12
Dlouhodobé působení na trhu	3	3	9
Dobrá finanční situace	5	3	15
Odborná způsobilost	3	3	9
<b>Součet</b>			61
<b>Průměr</b>			12,2

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Silnými stránkami jsou především dobrá pověst, dlouhodobé působení na trhu a dobrá finanční situace. Dobrá pověst souvisí s orientací na zákazníka a kvalitně provedenými zakázkami.



**Tabulka 4.9: Hodnocení slabých stránek**

<b>Faktory</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Nedostačující marketing	- 4	4	- 16
Intuitivní tvorba cen	- 2	3	- 6
Pracovní vytíženost podnikatele	- 3	4	- 12
<b>Součet</b>			- 34
<b>Průměr</b>			- 11,34

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Slabé stránky jsou dány hlavně nedostatečným marketingem, který je uskutečňován pouze formou jednoduchých webových stránek a reklamy umístěné na vozidlech. Další slabou stránkou je pracovní vytíženost podnikatele, který pokud uvažuje o dalším rozvoji firmy musí zároveň uvažovat i o zaměstnání dodatečného vedoucího pracovníka či administrativního pracovníka.

Na základě hodnocení jednotlivých faktorů bylo zjištěno, že dochází k převaze hrozeb s hodnotou – 12,29 a silných stránek s hodnotou 12,2. Silné stránky jsou podrobeny nepřízní hrozeb z okolí. Z toho vyplývá, že živnostník by měl zvolit strategii MINI-MAXI. Vhodným řešením této situace je využití silných stránek k přeměně hrozeb v příležitosti. Strategie bývá nazývána diverzifikační.

Na základě těchto výsledků budou formulována doporučení. Výsledky SWOT analýzy jsou důležité především z toho důvodu, aby živnostník věděl, na co by se měl v budoucnu více zaměřit nebo v čem vyniká.

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Strategická analýza umožňuje podnikatelům uvědomit si, jaká je současná situace, jaké existují pro jejich podnikání příležitosti na trhu, na co by si měli dát pozor a kam by měli směřovat svůj zájem do budoucna.

Posledním úkolem této práce je formulace doporučení a návrhů, které mohou být využity v budoucím rozvoji podnikání.

Dobrá finanční situace umožňuje pokračování v podnikatelské činnosti, a proto je možné i navrhnout živnostníkovi doporučení pro budoucí kroky v jeho podnikání.

Hlavními návrhy pro další vývoj je posílení marketingu, využití příspěvků při zaměstnání osoby z úřadu práce, umožnění praktického vzdělávání studentům a transformace živnosti na společnost s ručením omezeným.

### Posílení marketingu

Jak bylo zjištěno v průběhu analýzy, marketingová komunikace se zákazníkem je dosti zanedbávána.

V současné době je zásadním prostředkem komunikace internet. Právě na internetu většina spotřebitelů hledá potřebné firmy a nabídky. Je tedy nezbytné, aby firma měla své webové stránky, na kterých může veřejnost informovat o nabídce svých služeb, popřípadě cenách, vkládat zde fotografie a doporučení z již provedených realizací. Současné webové stránky jsou dosti jednoduché a nejsou aktualizované. Pro jejich pravidelnou aktualizaci je vhodné navázat spolupráci s vybraným webovým grafikem. Tato forma by ovšem vyžadovala jisté finanční prostředky. Nelze určit přesnou částku, jelikož tyto ceny jsou stanovovány individuálně podle zvoleného dodavatele a balíčku služeb, ale většinou se pohybuje cena údržby webových stránek okolo **500 Kč/hod.**

Pokud by podnikatel nechtěl do marketingu investovat velké finanční prostředky, má mnoho možností, jak propagovat svou firmu bezplatně. Jednou z těchto možností je registrace na sociálních sítích. Další formou je bezplatná registrace na portálech jako například

- Živéfirmy.cz,
- Firmy.cz,
- Katalogfirem.cz,
- Najisto.cz.

K inzerci by rovněž mohly být využity měsíčníky obcí v okolí sídla podnikání.

Další možností je registrace do Google AdWords. Registrace je zdarma. Platí se pouze tehdy, když někdo klikne na reklamu a přejde na webové stránky firmy nebo zavolá. Jinými slovy – jen když inzerce funguje. Výše investované částky je individuální a nejčastěji se na začátku inzerce pohybuje mezi **300 až 600 Kč na den**. Jednoduše se nastaví částka, kterou je firma ochotna zaplatit pokaždé, když někdo klikne na její reklamu. Nejprve se napíše text reklamy, v níž je uživatel informován o nabídce firmy. Poté se zvolí hledané výrazy, na jejichž základě se bude reklama ve výsledcích vyhledávání na Googlu objevovat. Nakonec je nastaven denní rozpočet a reklama je připravena ke spuštění. Denní rozpočet a maximální nabízenou cenu za proklik lze kdykoli upravit. [16]

### **Využití příspěvků při zaměstnání osoby z úřadu práce**

Na základě podané žádosti a uzavřené písemné dohody může Úřad práce ČR v rámci aktivní politiky zaměstnanosti zaměstnavatelům poskytnout účelově určený příspěvek v závislosti na uznaných předpokládaných nákladech na zřízení nového společensky účelného pracovního místa (dále jen SÚPM). Výše účelově určeného příspěvku činí maximálně 100.000 Kč na zřízení jednoho SÚPM a musí být zřízeno a obsazeno uchazečem minimálně po dobu 365 dnů. Nově zřízená SÚPM musí být obsazována výhradně uchazeči o zaměstnání doporučenými a schválenými úřadem práce. Budoucího zaměstnance si zaměstnavatel také může vybrat formou výběrového řízení, které zajistí úřad práce. O příspěvky z aktivní politiky zaměstnanosti lze žádat na základě písemné žádosti, která je dostupná na internetových stránkách Integrovaného portálu MPSV nebo přímo u pracovníků poboček úřadů práce. [22]

Příspěvky na zřízená SÚPM jsou určeny pro uchazeče o zaměstnání, kterým nebylo možno nalézt uplatnění jiným způsobem. Znamená to, že se jedná o pracovní místa zejména pro [22]:

- uchazeče o zaměstnání vedené v evidenci nepřetržitě déle než 5 měsíců,
- uchazeče o zaměstnání, kterým je kvůli jejich zdravotnímu stavu, věku (absolventi bez praxe, mladí do 30 let a osoby nad 50 let) či péči o dítě věnována při zprostředkování práce zvýšená péče, či uchazeče o zaměstnání, u nichž existuje důvodný předpoklad dlouhodobého setrvání v evidenci Úřadu práce ČR,
- uchazečům o zaměstnání, jimž je potřeba věnovat zvýšenou péči z jiného důvodu bránícího jejich vstupu na volný trh práce. Za jiný závažný důvod je rovněž považováno ohrožení sociálním vyloučením z důvodu setrvávání v dlouhodobé nezaměstnanosti.

## Umožnění praktického vzdělávání studentům

Podnikatel může díky své odborné způsobilosti nabídnout možnost vykonání praktického vzdělávání studentům oboru instalatér. Stejně jako když on absolvoval tuto praxi v době svého studia u svého otce. Je například možné navázat spolupráci s odbornými školami, či přímo se Střední školou technických oborů v Havířově, na které sám studoval. Tato praxe by byla hrazena z finančních prostředků živnostníka. Většinou se těmto studentům nabízí mzda okolo **20 Kč/hod.**

## Transformace živnosti na společnost s ručením omezeným

Jelikož se analyzované podnikání slibně vyvíjí, stoupají zisky a zvětšuje se objem zakázek je na místě doporučení pro přechod z OSVČ na společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.).

S.r.o. patří mezi nejoblíbenější formu podnikání, jež v ČR figurují. K razantnímu zvýšení oblíbenosti této formy přispěl novelizovaný občanský zákoník a nový zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Tato zásadní změna otevřela cestu k podnikání i osobám, které neměly dostatek finančních prostředků pro založení vlastní společnosti (dříve 200 000 Kč). Novelizace umožňují založit s.r.o. již s pouhou jednou korunou. V tabulce 5.1 jsou vyjmenovány některé výhody a nevýhody s.r.o.

**Tabulka 5.1: Výhody a nevýhody s.r.o.**

Výhody s.r.o.	Nevýhody s.r.o.
- právnická osoba působí důvěryhodně a seriózně	- administrativní a finanční náročnost založení
- společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu	- vedení složitějšího podvojného účetnictví
- možnost více společníků a jednatelů	- nemožnost využití výdajových paušálů
- právnická osoba platí pouze daň z příjmů a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky	- složité ukončení činnosti
- možnost lepší daňové optimalizace	
- společnost s r.o. podniká pod libovolným názvem	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze zkušeností nově začínajících podnikatelů vyplývá, že nejjednodušším způsobem pro založení s.r.o. je využití společností, které se zabývají tvorbou nových firem tzv. předregistrovaných ready made společností. Úspora při výběru samostatného založení společnosti není taková, aby vynahradila čas a úsilí nad tímto založením strávené.

***Nevýhody založení společnosti svépomocí:***

- nepřehlednost právního řádu,
- složitost podacího formuláře pro založení obchodní společnosti,
- značné riziko odmítnutí zápisu nové obchodní společnosti do obchodního rejstříku ze strany soudu a s tím spojené další časové i finanční náklady,
- téměř 15 návštěv na různých institucích a úřadech a doložení 20 žádostí, formulářů a ostatních příloh,
- průměrná doba založení společnosti v ČR okolo pěti týdnů.

U profesionálních společností stačí pouze zadat nutné údaje a zaplatit. Firma se již o vše postará. Způsoby přechodu z fyzické osoby na právnickou jsou tři [21]:

- 1) založení nové právnické osoby a vklad celého podniku, resp. obchodního závodu (souboru jmění sloužící k podnikání) fyzické osoby do základního kapitálu této právnické osoby,
- 2) založení nové společnosti a následný prodej podniku - obchodního závodu fyzické osoby takto vzniklé obchodní společnosti,
- 3) založení nové společnosti a současné podnikání fyzické osoby s postupným kontinuálním převodem majetku na osobu právnickou a postupné ukončení podnikání fyzické osoby (případně i ponechání původního IČ pro část podnikání).

Pro účely této práce je podnikateli doporučen třetí způsob. V současnosti se jedná o nejčastější variantu, jelikož je nejlevnější. Stačí pouze prostředky na založení nové společnosti či koupit ready made. Toto řešení nejvíce uplatní podnikatelé, kteří nemají velký obchodní majetek, a tudíž nebude mezi nimi jako osobami fyzickými a jejich novou společností převáděno mnoho zboží či jiného majetku. Tento způsob řešení je v praxi využíván u drobných podnikatelů. Cena takovéto společnosti založené na klíč je stanovená na částce **17 900 Kč bez DPH.**

## 6 Závěr

Hlavním obsahem této práce bylo na základě předchozího teoretického studia vypracování strategické analýzy pro stavební firmu. Podnikatel využívá k podnikatelské činnosti své jméno a nepřál si, aby bylo pro účely této práce zveřejňováno. Tomuto požadavku bylo možné vyhovět.

Hlavním účelem práce pro samotného podnikatele bylo zorientování se v současné situaci na trhu a zjištění slabin a předností jeho podnikání.

Na základě provedené strategické analýzy pomocí metod PEST, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy vnitřních faktorů, bylo možné definovat faktory mající vliv na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy

Souhrnná SWOT analýza ukázala, že zkoumaná firma má převažující silné stránky, ale zároveň musí čelit výrazným hrozbám z vnějšího prostředí. Významnou předností, která byla zjištěna, je dobrá finanční situace, která vypovídá o rozrůstající se podnikatelské činnosti a může vést k pozitivnímu budoucímu vývoji firmy. Slabou stránkou je podceňovaný marketing. Ohrožení mohou přicházet ze strany početné konkurence v tomto oboru a z jejího nárůstu díky nevelkým bariérám vstupu do odvětví. Díky provedené analýze bylo možné navrhnout podnikateli možné kroky do budoucna.

Podnikatel by se v budoucnu měl zaměřit na posílení marketingu, který mu umožní přilákat více potenciálních zákazníků. Pokud se rozhodne o navýšení počtu zaměstnanců, lze využití příspěvku při zaměstnání osoby z úřadu práce, který sníží náklady na tohoto zaměstnance. Příspěvek je poskytován ve výši 100 000 Kč. Zároveň může studentům oboru instalatérství umožnit praktické vzdělávání. Rovněž by měla být zvážena varianta transformace živnosti na společnost s ručením omezeným.

Cílem práce bylo zmapovat vnější i vnitřní prostředí vybrané firmy a nalézt faktory, které ji ovlivňují. Na základě jejich zhodnocení vypracovat doporučení pro další rozvoj firmy.

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] GIMBERT, Xavier. *Think strategically*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011, 210 s. ISBN 978-0-230-28487-6.
- [5] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, 878 s. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [6] KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012, 287 s. ISBN 978-80-248-2791-9.
- [9] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] WARD, Michael a Aleš LISA. *50 základních manažerských technik*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-x.
- [13] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Internetové zdroje

- [14] Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 5.2.2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)
- [15] GOLA, Petr. EU: DPH v roce 2014. *Finance.cz* [online]. 10.3.2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>
- [16] Google AdWords. *Google* [online]. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: [http://www.google.cz/intl/cs/adwords/?channel=et-ads&subid=cz-ww-et-op\\_adshp\\_aw\\_lrn](http://www.google.cz/intl/cs/adwords/?channel=et-ads&subid=cz-ww-et-op_adshp_aw_lrn)
- [17] KOZELSKÝ, Tomáš. Osobní daně v Evropské unii. *Csas.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Evropska\\_unie/Specialni\\_analyzy/Specialni\\_analyzy/Prilohy/euspa\\_osobni\\_dane\\_v\\_evropske\\_unii.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_osobni_dane_v_evropske_unii.pdf)
- [18] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2.3.2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [19] Měnově politické nástroje. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/index.html#operace](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#operace)
- [20] Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice)
- [21] Přejít z OSVČ na právnickou osobu. *Profispolečnosti.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/69-prechod-z-osvc-na-pravnickou-osobu>
- [22] Realizace aktivní politiky zaměstnanosti v rámci Moravskoslezského kraje. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 13.2.2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni\\_politika\\_zamestnanosti](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti)
- [23] Státní dluh loni klesl poprvé od roku 1995. Česko dluží 1,7 bilionu. *Idnes.cz* [online]. 5.1.2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-loni-klesl-poprve-od-roku-1995-cesko-dluzi-1-7-bilionu-pbm-/ekonomika.aspx?c=A150105\\_151725\\_ekonomika\\_nio](http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-loni-klesl-poprve-od-roku-1995-cesko-dluzi-1-7-bilionu-pbm-/ekonomika.aspx?c=A150105_151725_ekonomika_nio)
- [24] Veřejná databáze - obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=19&](https://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=19&)
- [25] *Vláda České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>



- [26] Vývoj průměrné a minimální mzdy. *Finance.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-03-17].  
Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>
- [27] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize.cz* [online]. 3.11.2010 [cit. 2015-02-24].  
Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [28] ZIKMUND, Martin. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *BusinessVize.cz* [online]. 31.3.2011 [cit. 2015-02-24].  
Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>

## Seznam zkratek

4C	Customers (zákazníci), Country (země), Costs (náklady), Competitors (konkurence)
4P	Product (produkt), Price (cena), Place (místo a distribuce), Promotion (propagace)
7S	Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy), Style (styl řízení), Staff (zaměstnanci), Skills (schopnosti) a Shared values (sdílené hodnoty)
BSC	Balanced Scorecard
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPFO	Daň z příjmu fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
MSK	Moravskoslezský kraj
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PEST	Political (politicko-právní), Economical (ekonomicko-hospodářské), Social (sociálně-kulturní) a Technological (vědecko-technologické)
QUEST	Quick Environmental Scanning Technique
SBU	Strategic business unit (Strategická podnikatelská jednotka)
SMART	Specific (specifický), Measurable (měřitelné), Acceptable (akceptovatelný), Realistic (realistický), Timed (termínovaný)
S.R.O	Společnost s ručením omezeným
SÚPM	Společensky účelné pracovní místo
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení .....	5
Obrázek 2.2: Proces strategického řízení .....	7
Obrázek 2.3: Úroveň rozhodování v podniku .....	9
Obrázek 2.4: Hierarchie firemních strategií .....	10
Obrázek 2.5: Balanced Scorecard .....	12
Obrázek 2.6: Okolí podniku .....	13
Obrázek 2.7: Životní cyklus odvětví .....	19
Obrázek 2.8: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	20
Obrázek 2.9: SWOT analýza.....	27
Obrázek 2.10: Strategie vyplývající ze SWOT .....	29

## Seznam grafů

Graf 4.1: Vývoj státního dluhu.....	35
Graf 4.2: Podíl státního dluhu na HDP .....	36
Graf 4.3: Meziroční změna HDP .....	40
Graf 4.4: Míra inflace.....	41
Graf 4.5: Obecná míra nezaměstnanosti .....	42
Graf 4.6: Průměrná hrubá mzda a minimální mzda .....	43
Graf 4.7: Struktura obyvatelstva podle dosaženého vzdělání .....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Rozdělení cílů .....	8
Tabulka 4.1: Sazby DPH .....	38
Tabulka 4.2: Obyvatelstvo ČR a MSK.....	44
Tabulka 4.3: Průměrný věk v ČR a MSK .....	44
Tabulka 4.4: Příjmy a výdaje .....	50
Tabulka 4.5: Tabulka SWOT .....	51
Tabulka 4.6: Hodnocení příležitostí .....	52
Tabulka 4.7: Hodnocení hrozeb .....	53
Tabulka 4.8: Hodnocení silných stránek .....	53
Tabulka 4.9: Hodnocení slabých stránek .....	54
Tabulka 5.1: Výhody a nevýhody s.r.o. ....	57

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

*Bc. Michaela Brandysová*

jméno a příjmení studenta